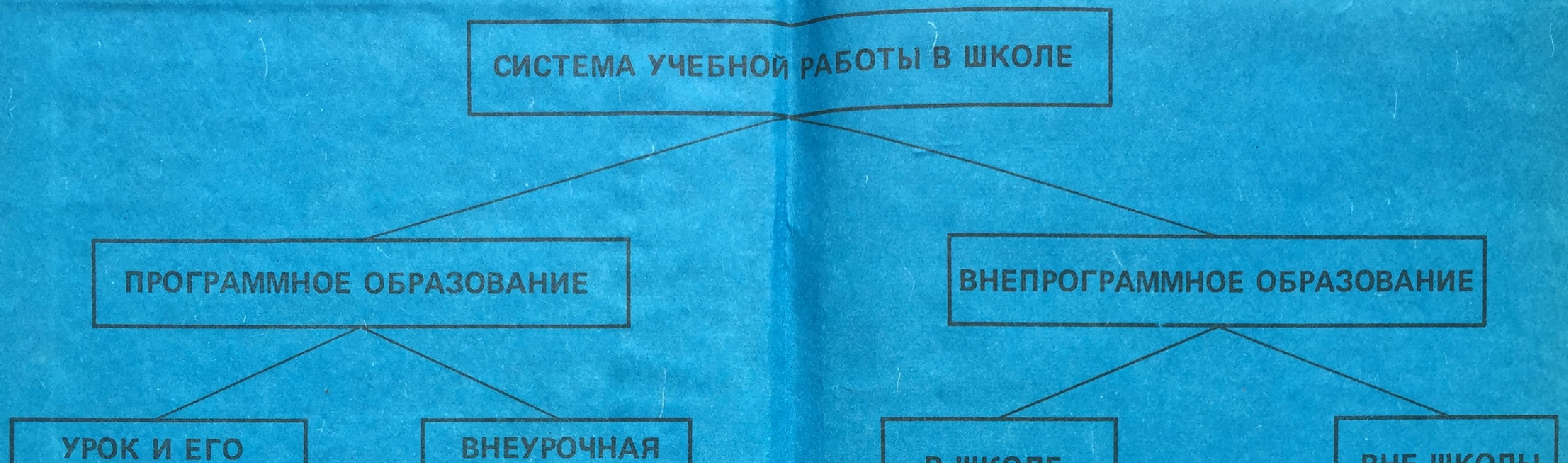
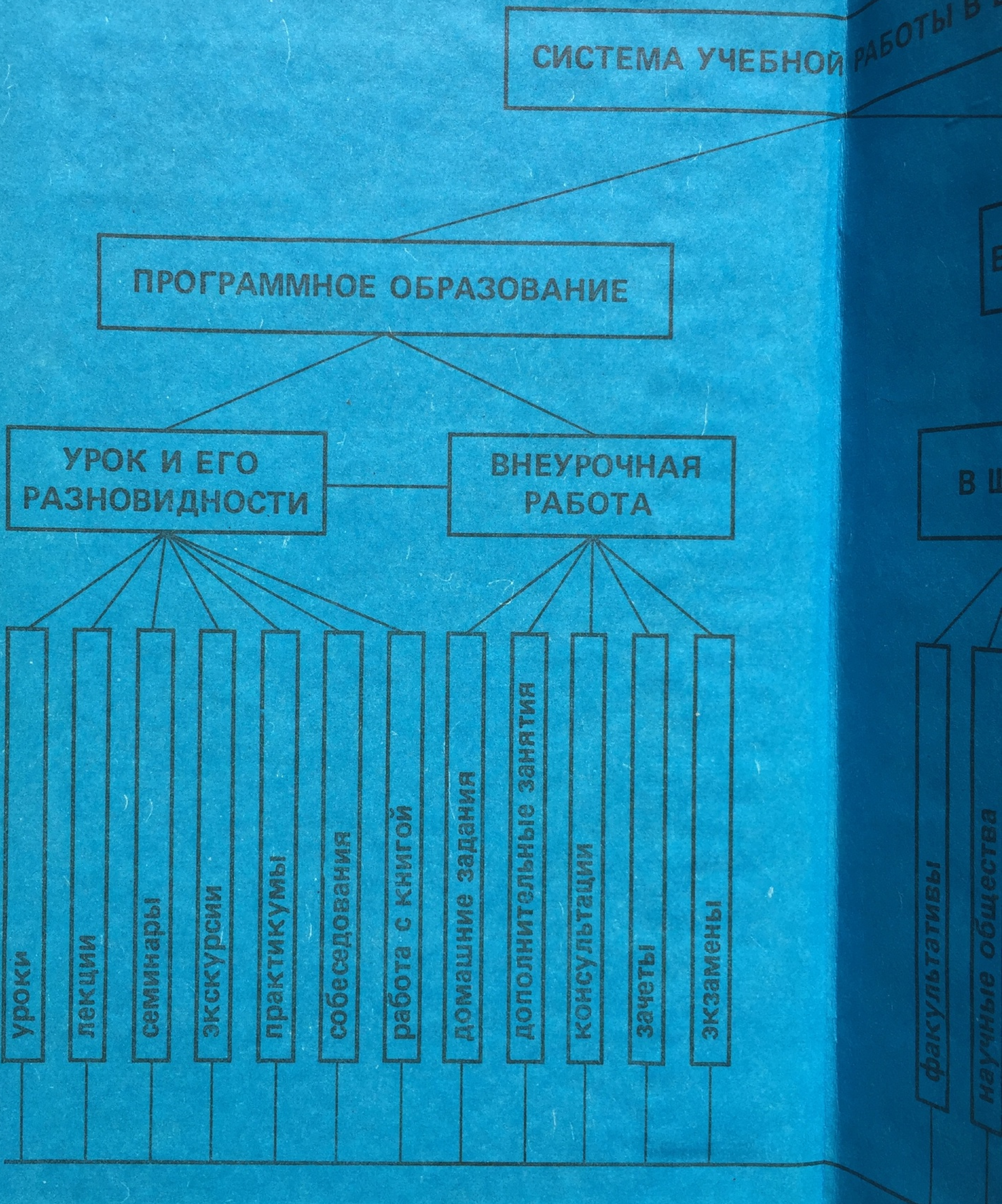
74.2
Ф91

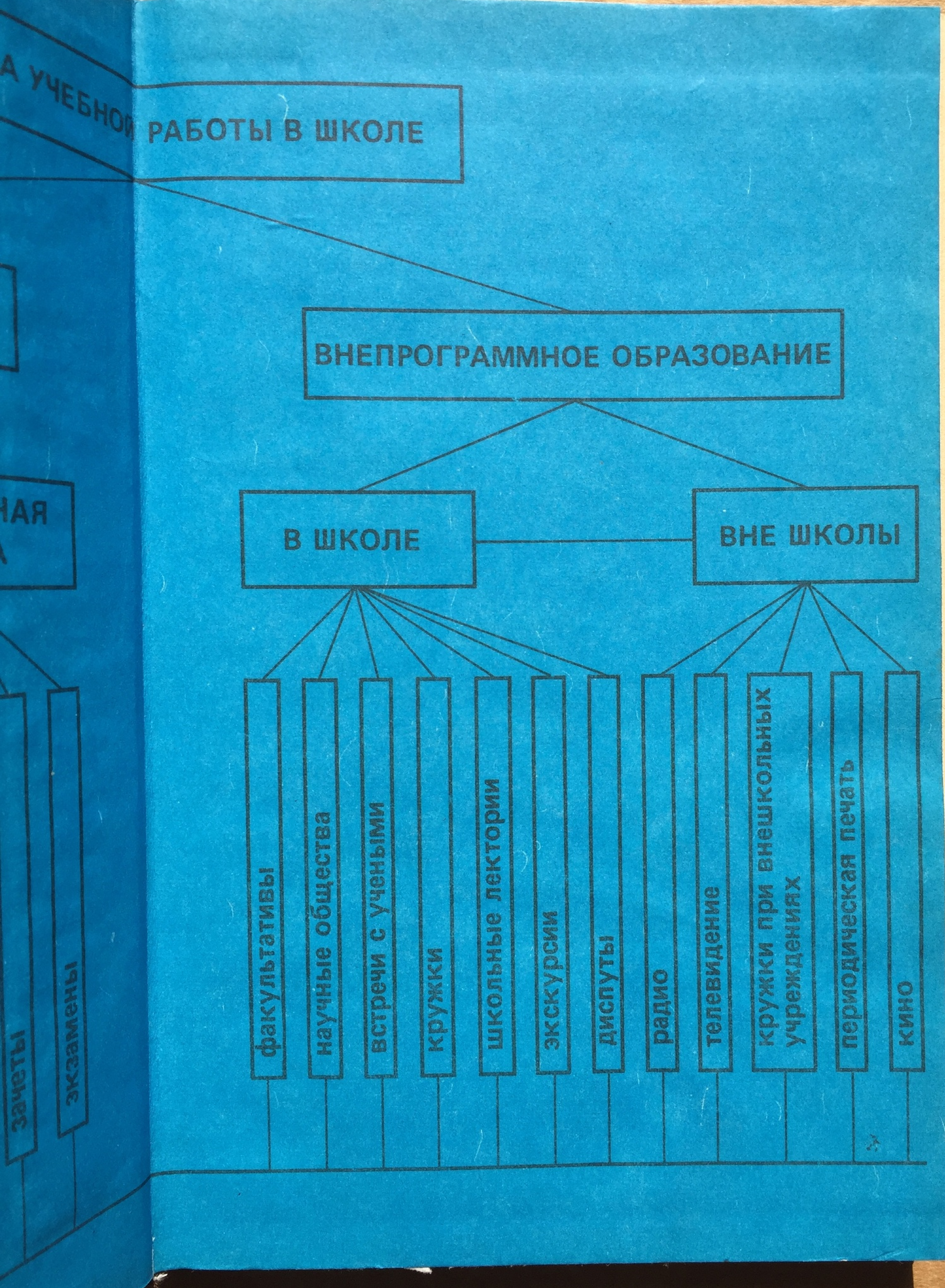
Учебное пособие
для педагогических
институтов

П. Т. Фролов

Школа молодого директора


СИСТЕМА УЧЕБНОЙ РАБОТЫ В ШКОЛЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
ВНЕПРОГРАММНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
УРОК И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ
ВНЕУРОЧНАЯ РАБОТА
В ШКОЛЕ
ВНЕ ШКОЛЫ
уроки
лекции
семинары
экскурсии
практикумы
собеседования
работа с книгой
домашние задания
дополнительные занятия
консультации
зачеты
экзамены
факультативы
научные общества
встречи с учеными
кружки
школьные лектории
экскурсии
диспуты
радио
телевидение
кружки при внешкольных учреждениях
периодическая печать
кино


СИСТЕМА УЧЕБНОЙ РАБОТЫ В
ПРОГРАММНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
УРОК И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ
ВНЕУРОЧНАЯ РАБОТА
уроки
лекции
семинары
экскурсии
практикумы
собеседования
работа с книгой
домашние задания
дополнительные занятия
консультации
зачеты
экзамены
факультативы
научные общества


А УЧЕБНОЙ
РАБОТЫ В ШКОЛЕ
ВНЕПРОГРАММНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
В ШКОЛЕ
ВНЕ ШКОЛЫ
факультативы
научные общества
встречи с учеными
кружки
школьные лектории
экскурсии
диспуты
радио
телевидение
кружки при внешкольных учреждениях
периодическая печать
кино
НАЯ
А
зачеты
экзамены

12
04
36708-2

П. Т. Фролов

ШКОЛА МОЛОДОГО ДИРЕКТОРА

Допущено Министерством просвещения СССР
в качестве учебного пособия
для студентов
педагогических институтов

МОСКВА «ПРОСВЕЩЕНИЕ» 1988

ББК 74.204
Ф91

Рецензенты: профессор кафедры педагогики Калужского госпединститута, доктор педагогических наук Д. М. Гришин; директор НИИ УЭНО, доктор педагогических наук П. В. Худоминский

99
36708-2
176
ЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА Брежневского района г. Москвы
04 12

Учебное издание

Фролов Петр Тимофеевич

ШКОЛА МОЛОДОГО ДИРЕКТОРА

Зав. редакцией *Н. П. Семыкин*
Редактор *Р. К. Лопина*
Младший редактор *И. Г. Антонова*
Художественный редактор *Е. Л. Ссорина*
Художник *В. И. Чечеткин*
Технический редактор *И. Ю. Щукина*
Корректоры *И. А. Корогодина, С. Ю. Яковлева*

ИБ 12139

Сдано в набор 06.01.88. Подписано к печати 08.04.88. Формат 84×108 1/32. Бум. типограф. № 2. Гарнит. литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 11,76+0,21 форз. Усл. кр.-отт. 12,18. Уч.-изд. л. 12,41+0,37 форз. Тираж 86 000 экз. Заказ 1175. Цена 75 коп.

Ордена Трудового Красного Знамени издательство «Просвещение» Государственного комитета РСФСР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 129846, Москва, 3-й проезд Марьиной рощи. 41.

Областная типография управления издательств, полиграфии и книжной торговли Ивановского облисполкома, 153628, г. Иваново, ул. Типографская, 6.

Фролов П. Т.

Ф91 Школа молодого директора: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов. — М.: Просвещение, 1988. — 224 с.

ISBN 5-09-001502-3

В учебном пособии, предназначенном студентам педагогических институтов, освещаются вопросы управления педагогическим процессом в школе. При этом предполагается, что основы этой деятельности должны быть хорошо известны не только руководителям школы — директору и его заместителям, но и учителям, воспитателям, с тем чтобы строить учебно-воспитательный процесс в единстве с целями и задачами, стоящими перед школой в целом.

Ф $\frac{430900000-494}{103(03)-88}$ КБ — 1—45—88 ББК 74.204

ISBN 5-09-001502-3 © Издательство «Просвещение», 1988

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3

Глава I. **Функции внутришкольного управления и пути их совершенствования** 10

Планирование работы по совершенствованию педагогического процесса . . . . —

Организация управленческой деятельности по совершенствованию педагогического процесса в школе . . . . 2[illegible]

Стимулы внутришкольного управления педагогическим процессом 43

Контроль и регулирование процесса выполнения решений 66

Глава II. **Методы внутришкольного управления педагогическим процессом** 89

Классификация методов внутришкольного управления . . . . —

Значение организационно-педагогических методов в управлении педагогическим процессом . . . 96

Роль социально-психологических методов управления в повышении эффективности педагогического процесса 115

Использование административно-хозяйственных методов в управлении педагогическим процессом 13[illegible]

Глава III. **На путях интенсификации учебно-воспитательного процесса** 158

Управление процессом обучения школьников . . —

На путях единства управления и самоуправления в школе . . . . 17[illegible]

Совместная деятельность школы, семьи и общественности по воспитанию юной смены . . . 19[illegible]

Заключение 206

Приложение I . . . . 20[illegible]

Приложение II 215

ВВЕДЕНИЕ

Выход Страны Советов на рубежи ускоренного социально-экономического развития означает совершенствование общественных отношений, активизацию всей системы политических, социальных институтов, углубление и расширение социалистической демократии, развитие творческой инициативы трудящихся и их более полное вовлечение в управленческую деятельность. Одной из составных частей науки управления является управление духовной сферой культуры, духовной жизнью социалистического общества.

Непреходящее значение для теории и практики научного руководства и управления имеют материалы XXVII съезда партии, апрельского (1985 г.), октябрьского (1985 г.), июньского (1986 г.), июньского (1987 г.), январского (1987 г.), февральского (1988 г.) пленумов ЦК КПСС, новая редакция Программы Коммунистической партии Советского Союза.

Важнейшее место в общей системе управления процессами духовной жизни общества занимают партийное руководство и государственное управление функционированием, развитием и совершенствованием системы народного образования. **«КПСС будет продолжать совершенствовать систему народного образования,** — говорится в новой редакции Программы КПСС, — **с учетом потребностей ускорения социально-экономического развития, перспектив коммунистического строительства, требований, выдвигаемых прогрессом науки и техники»**[1]. Развертывание научно-технической революции, удовлетворение потребностей общества в научных, инженерно-технических и квалифицированных рабочих кадрах, преодоление различий между городом и дерев-

---

[1] Материалы XXVII съезда КПСС. — М., 1986. — С. 166.

ней, между умственным и физическим трудом, рост культурно-технического уровня трудящихся — все это невозможно без существенного и постоянного роста общего и профессионального образования советских людей. Система образования выполняет важную идеологическую функцию, непосредственно участвуя в идейно-политическом воспитании советской молодежи.

Совершенствование управления педагогическим процессом в школе обусловлено необходимостью практической реализации задач, выдвинутых перед нашим обществом перестройкой. Необходимо поднять работу общеобразовательной и профессиональной школы на качественно новый уровень, устранить недостатки, имеющиеся в ее деятельности, обеспечить глубокое овладение учащимися основами наук, формирование у них прочных коммунистических убеждений, трудолюбия, нравственной чистоты, воспитание в духе любви к нашей социалистической многонациональной Родине и готовности к ее защите.

Успешная реализация школой этих требований обеспечит решение многих жизненно важных задач: повышение качества образования и воспитания, более высокий научный уровень преподавания, улучшение идейно-политического и нравственного воспитания, коренную перестройку трудового воспитания, обучения и профориентации, усиление политической и практической направленности преподавания, повышение общественной активности школьников на основе развития самоуправления. Сегодня значительно возросла актуальность решения таких вопросов, как совершенствование форм, методов и средств обучения, усиление помощи семье и одновременно поднятие ее ответственности за воспитание подрастающего поколения, обеспечение соответствия поступков и действий каждого молодого человека принципам и нормам советского образа жизни. Первостепенное значение имеют вопросы изучения, пропаганды и внедрения передового педагогического опыта, создания в школе здорового морально-психологического климата, атмосферы подлинного творчества, коллегиальности и ответственности. Все это является неопровержимым доказательством необходимости совершенствования внутришкольного управления педагогическим процессом, теоретической разработки многих его аспектов.

Залогом эффективного управления любыми процессами (в том числе и педагогическим) является осуществление системного, комплексного подхода к решению разнообразных и каждый раз конкретных задач, которые непосредственно вытекают из положения материалистической диалектики о том, что все явления должны рассматриваться в их взаимосвязи и взаимообусловленности. «Чтобы действительно знать предмет, — пишет В. И. Ленин, — надо охватить, изучить все его стороны, все связи и «опосредствования»[1].

Вся деятельность по совершенствованию внутришкольного управления педагогическим процессом представляет собой определенную систему, состоящую из двух подсистем — управляющей (директор, его заместители, руководители общественных организаций учителей и органов ученического самоуправления) и управляемой (педагогический коллектив, его органы, ученический коллектив), которые постоянно находятся в тесном единстве и взаимодействии.

Системный подход во внутришкольном управлении связан с необходимостью проникновения в закономерности педагогического процесса, обеспечения слаженности, координации и интеграции совместных усилий всего педагогического коллектива. При этом любую систему педагогической деятельности следует рассматривать как механизм достижения установленных целей, а ее процессуальными компонентами считать цель, задачи, содержание, методы, средства и формы взаимодействия педагогов и учащихся, а также достигаемые при этом результаты.

Системный подход в деятельности руководителя школы связан со знанием и умелым использованием им на практике теоретических основ управления, с обеспечением зависимости его функций и методов. Использование системного подхода во внутришкольном управлении вызывается необходимостью организации согласованной и результативной деятельности педагогического и ученического коллективов, синхронности действий воспитателей и воспитуемых. Он предполагает осуществление информационных, организационно-деятельностных и коммуникативных связей, а также комплексное использование организационно-административного,

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 42. — С. 290.

идейно-нравственного, социально-психологического, деятельностно-конструктивного воздействия на педагогический коллектив и его членов, что гарантирует оптимальное функционирование всей управленческой системы и высокое качество учебно-воспитательной работы с учащимися.

В настоящее время еще многие вопросы внутришкольного управления с позиций системного подхода нуждаются в теоретической разработке и обосновании. Недостаточно разработаны социально-психологические аспекты функций и методов внутришкольного управления. Требуют теоретического обоснования идеи о педагогической деятельности на всех уровнях управления, о взаимосвязях его структурных и функциональных компонентов, об инструментовке методов управления участниками педагогического процесса, о роли директора в подборе организаторских, конструктивных и коммуникативных средств воздействия на всех ступенях управления. Остаются мало изученными организация и педагогическое стимулирование как функции внутришкольного управления. Представляется важным дать научное обоснование специфике методов внутришкольного управления при сравнении с методами управления социалистическим производством и, что особенно важно, соотнести методы управления педагогическим процессом со ступенями управленческой деятельности.

С позиций системного подхода ждут своего решения такие актуальные вопросы совершенствования педагогического процесса, получившие отражение в реформе школы, как организация совместной деятельности педагогического и ученического коллективов, развитие деловых и творческих контактов школы, семьи и общественности по воспитанию юной смены. Необходима теоретическая разработка многих вопросов совершенствования обучения и воспитания учащихся в учебно-воспитательных комплексах.

Имеются существенные недостатки и в деятельности руководителей школ по управлению педагогическим процессом. Многие директора не умеют видеть педагогическую систему в единстве составляющих ее компонентов, не обладают профессиональным мышлением, проявляют слабую теоретическую подготовку в работе по приобщению учителей к творчеству, повышению их методического мастерства. В управленческой деятель-

ности явно недооценивается роль методов управления в совершенствовании педагогического процесса, необходимость постоянного обогащения их инструментовки педагогами и учащимися. Педагогические коллективы многих школ не вооружены стратегией воспитания, умелого использования достижений психологической и педагогической науки, лучшего и передового опыта. Недостаточно полно используются социально-психологические и организационно-воспитательные воздействия на учителей. Далеко не соответствует требованиям сегодняшнего дня уровень взаимодействия учителей, родителей и учащихся в управлении педагогическим процессом. Таковы исходные позиции, которыми руководствовался автор при создании настоящего пособия, предназначенного студентам педагогических институтов. При этом предполагается, что основы управленческой деятельности должны быть хорошо известны не только руководителям школ — директору и его заместителям, но и учителям, воспитателям, с тем чтобы строить учебно-воспитательный процесс в единстве с целями и задачами, стоящими перед школой в целом.

В пособии раскрывается педагогический процесс в условиях взаимосвязанной деятельности руководителей школы, педагогического коллектива и ученических организаций, дается теоретическая разработка и методическое оснащение системы многоуровневой деятельности по совершенствованию внутришкольного управления педагогическим процессом, создающей условия для постоянного повышения качества обучения и воспитания школьников.

Методологической основой выдвигаемых в пособии теоретических положений и практических рекомендаций являются труды классиков марксизма-ленинизма, раскрывающие единство теории и практики, объективного и субъективного, обусловленность развития субъективного фактора наличием объективных условий. Для раскрытия сущности теоретических основ научного управления имеют значение сформулированные В. И. Лениным основные требования диалектической логики, его установки о всеобщей связи явлений, целостном подходе к общественным явлениям, о диалектическом соотношении целого и части, общего и единичного.

Особую важность для рассматриваемой проблемы имеют материалы XXVII съезда КПСС, в которых со-

держится система ключевых положений по совершенствованию управления различными сферами общественной жизни: о повышении роли человеческого фактора в ускорении социально-экономического развития страны; о развитии творческой инициативы трудящихся и все более полном вовлечении их в процесс управления производством; о развертывании социалистического самоуправления народа; о нацеленности всей системы управления на увеличение вклада каждого звена; о более широком распространении передового опыта; об усилении творческого содержания и коллективистского характера труда и повышении его культуры.

Идея съезда об углублении демократии и развитии самоуправления народа была актуализирована на январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС, подчеркнувшем, что определяющей чертой социалистического демократизма является органическое сочетание демократии и дисциплины, самостоятельности и ответственности, прав и обязанностей должностных лиц, каждого гражданина.

В пособии впервые в качестве объекта внутришкольного управления рассматривается педагогический процесс как постоянно развивающееся взаимодействие всех его участников (руководителей школы, учителей и учащихся, их общественных организаций, самодеятельных органов и творческих объединений, а также родителей), что обеспечивает восхождение системы «школа» на более высокий уровень развития в целях успешного решения задач образования, коммунистического воспитания и всестороннего развития юной смены.

На основе системного видения педагогического процесса в пособии определены цели и задачи, содержание и формы, методы и приемы взаимосвязанной деятельности руководителей школы, учительского и ученического коллективов, создающей в общешкольном коллективе атмосферу творчества и постоянных поисков. Разработаны теоретические и методические основы функций внутришкольного управления, обогащены теоретические аспекты организации как функции управления, сущностью которой является вовлечение всех участников педагогического процесса в общий труд, целесообразное воздействие на них со стороны управленческих органов, утверждение педагогики сотрудничества. Обоснована идея о том, что педагогическое стимулирование является функцией внутришкольного управления, раз-

работана его методическая инструментовка на различных ступенях управления. Осуществлена систематизация методов внутришкольного управления, показана роль учителей и учащихся в совершенствовании этих методов.

Основные идеи книги апробировались и внедрялись в практику на постоянно действующих семинарах руководителей школ городов Воронежа и Белгорода, на курсах повышения квалификации руководителей школ и учителей в институтах усовершенствования учителей Воронежской, Липецкой и Белгородской областей, пропагандировались на всесоюзных симпозиумах, всероссийских и зональных научно-практических конференциях и семинарах.

Глава I

ФУНКЦИИ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Планирование работы по совершенствованию педагогического процесса

Управленческий труд находит свое конкретное воплощение в действиях и операциях, совершаемых человеком в процессе осуществления управленческих функций, с помощью которых обеспечивается движение, развитие и совершенствование системы, ее устойчивость и жизнеспособность. Можно выделить следующие управленческие функции: педагогический анализ, планирование, организация, контроль и регулирование процесса выполнения решений. Эффективность педагогического процесса в одинаковой мере определяется качественным выполнением руководителями школы всех управленческих функций, их активным и гармоническим взаимодействием, а умаление роли одной из них неизбежно приводит к нарушению единства всей системы (педагогического процесса).

Центральным звеном, сердцевиной научного управления и руководства является планирование. План определяет конкретные цели и задачи деятельности любого трудового коллектива и средства их достижения. Значение плана в том и состоит, что он должен показать не только то, чего нужно достичь в конечном счете, но и в том, как это сделать, каковы рычаги выполнения плана и как должно развертываться его выполнение во времени и в пространстве. В планировании оказывается задействованным не только будущее, но и прошлое, прошлый опыт.

Данные	Решение	Результаты
прошлое	настоящее	будущее

Вопросы внутришкольного планирования получили обоснование в работах многих ученых-педагогов. Сущность планирования заключается в рациональном рас-

пределении во времени коллективного и индивидуального труда работников школы, необходимого для достижения поставленных целей, осуществления принятых решений. Планирование призвано раскрыть содержание функций и взаимодействие как отдельных звеньев, так и всей системы работы школы в целом и указать практические мероприятия, направленные на реализацию поставленных задач. Основное назначение планирования— это определение оптимальных рубежей педагогической деятельности, мобилизация творческих усилий учительского коллектива на непрерывное совершенствование процессов обучения и воспитания, программирование работы по использованию в ней потенциальных способностей и возможностей педагогического и ученического коллективов, обеспечение взаимного проникновения умственного, трудового, нравственного, физического и эстетического воспитания. Планирование определяет педагогический почерк учителя на длительный период, стимулирует его к творческому поиску, обусловливает соответствующий уровень трудовой дисциплины в коллективе, создает определенный стиль во взаимоотношениях руководителей школы и педагогов, педагогов и учащихся. Ведущим условием высокого качества планирования является уровень педагогической культуры учительского коллектива и его руководителей: ведь план работы любой школы или ее различных звеньев объективно содержит все их субъективные качества.

При организации планирования руководителю школы необходимо руководствоваться системным подходом, который предполагает диалектическое единство и взаимосвязь цели и задач планирования, его структуры и содержания, методов планирования и особенностей организации его выполнения, взаимодействие планирования с другими функциями управления. При этом следует заметить, что планирование требует учета объективных законов функционирования и развития педагогической системы, тщательного анализа и точной оценки состояния учебно-воспитательного процесса, соотнесения фактического состояния педагогической системы с желаемым (целью), определения сложности выдвигаемых проблем, прогнозирования влияния на систему не только положительных, но и отрицательных факторов.

Отмечая многообразие школьных планов по многим признакам: временным (на пятилетие, учебный год, по-

лугодие, четверть, месяц, неделю), по форме (текстовые, графические, ленточные), по структурным единицам (план работы школы, методобъединений учителей, классных руководителей, ученических организаций и их органов самоуправления и т. д.), мы ограничимся рассмотрением вопросов, связанных с планированием работы школы на учебный год, и в этом аспекте раскроем сущность данной функции.

Первоосновой планирования работы школы является ясное видение и четкое определение целей и задач учительского коллектива по совершенствованию педагогического процесса: выбрать не ту цель — значит решить не ту задачу, построить не ту систему. Все компоненты системы планирования — содержание, структура, методы, взаимосвязь планирования с другими функциями — должны быть сориентированы на цель. При определении цели планирования и его задач необходимо учитывать следующие данные:

а) обязательность качественного выполнения требований, содержащихся в документах ЦК КПСС, Совета Министров СССР и Ленинского комсомола о работе школы, а также нормативных документов Министерств просвещения СССР и союзных республик;

б) последние достижения педагогической и психологической теории, лучшего и передового педагогического опыта и возможность их использования в практической деятельности конкретной школы;

в) необходимость выполнения решений, принимаемых местными партийными, советскими, профсоюзными и комсомольскими органами;

г) содержание патриотических начинаний педагогов различных территорий нашей страны (например, волгоградских — «Каждому уроку отличную подготовку, современные методы, высокое качество», московских — «От творчески работающего учителя — к творчески работающему коллективу», белорусских — «Работе с педагогическими кадрами творческий подход» и др.);

д) результаты глубокого анализа учебно-воспитательного процесса в школе за истекший учебный год и настоятельную необходимость устранения пробелов в работе;

е) особенности производственного окружения школы, характер деловых и творческих контактов с базовым предприятием, колхозом или совхозом, обычаи и тради-

ции микрорайона, его интеллектуальный, нравственный и экономический потенциал.

Четкая постановка цели и задач планирования, определение оптимальных конечных психолого-педагогических результатов обусловливают конкретизацию и детализацию общей цели, доведение этой цели через ряд последовательных звеньев до исполнителей, а также определение соответствующей структуры и содержания плана.

Сущность системного подхода к планированию заключается в умении руководителя школы увидеть педагогическую систему в нерасторжимом единстве всех направлений деятельности школы. Рекомендованные Министерством просвещения СССР, эти направления находят отражение в следующих разделах школьного учебно-воспитательного плана работы: организационно-педагогическая работа; осуществление всеобщего обязательного среднего образования молодежи; работа с педагогическими кадрами и повышение их квалификации; совершенствование учебно-воспитательного процесса, системы внутришкольного контроля, совместная деятельность школы, семьи и общественности по коммунистическому воспитанию детей и подростков; укрепление учебно-материальной базы; финансово-хозяйственная деятельность. Все указанные направления деятельности находятся в тесной взаимосвязи, взаимопроникая и обусловливая рождение новых, интегральных явлений педагогического процесса. Так, наличие прочной учебно-материальной базы в школе позволяет использовать богатые возможности кабинетной системы для превращения ее в лабораторию творческой деятельности учащихся, что требует от учителя неустанного повышения деловой квалификации, овладения знаниями психолого-педагогических основ обучения. Рост педагогического мастерства учителей, в свою очередь, вызывает к жизни новые, более совершенные формы и методы обучения и воспитания учащихся, стимулирует руководителей школы к совершенствованию методической инструментовки функций внутришкольного управления, к корректированию стиля и методов управления коллективом. В этих условиях принципиально меняется содержание, формы и методы внеклассной работы с учащимися, расширяется сфера деятельности самоуправления, развиваются деловые и творческие контакты педагогов и учащихся,

атмосфера школьной жизни наполняется интеллектуальным содержанием, крепнут контакты школы с семьей и общественностью.

Таким образом, совершенствование одного звена педагогического процесса вызывает к жизни необходимость совершенствования другого. Отсюда следует вывод о том, что предметом особой заботы руководителя школы при планировании является организация взаимосвязи и взаимозависимости между элементами плана, содержанием и структурой каждого из них, предвидение промежуточных результатов и постоянная нацеленность на конечные, прогнозирование инициативного поведения участников педагогического процесса и обеспечение преемственности в их работе. Так, если на основе целевой установки в общешкольном плане учебно-воспитательной работы предусматривается обсуждение на педсовете вопросов повышения качества обучения школьников, то методические объединения учителей призваны детализировать и конкретизировать решение этих вопросов с учетом специфики предмета, возраста учащихся и уровня их обучаемости в различных классах; деятельность же ученического коллектива следует направить по пути повышения его роли в борьбе за глубокие и прочные знания, по пути развития познавательной активности учащихся, стимулирования у них потребности в самостоятельном пополнении знаний; в план же работы с родителями необходимо включить проведение педагогических практикумов по организации домашней работы учащихся.

Предвидение и прогнозирование промежуточных и конечных результатов — залог постоянного совершенствования педагогического процесса. Так, привлечение учащихся к оснащению учебных кабинетов необходимым оборудованием, дидактическими материалами и средствами малой наглядности и достигнутые при этом успехи вызывают у них желание «соединить усилия рук с усилиями головы», применить полученные знания на практике, обеспечивают перенос активности из сферы общественно полезной деятельности в познавательную, стимулируют у них пытливость ума, потребность что-то познать, в чем-то себя утвердить, помогают формированию у них многих нравственных качеств личности — дисциплинированности, ответственности, взаимопомощи, чувства хозяина школы и т. д. В конечном итоге все

это приводит к изменению мотивационной сферы школьников в учении, труде и занятиях по интересам. Одним из ведущих требований при определении содержания плана является охват всех сторон многообразной учебно-воспитательной деятельности. Только при этом условии можно обеспечить систему в работе учителей и учащихся. Однако анализ планов работы 294 школ трех территорий показывает, что многие вопросы обучения и воспитания учащихся вовсе не планируются или намечаются формально, без глубокого проникновения в сущность педагогических явлений. Особенно слабым и уязвимым местом при планировании является недооценка таких вопросов, как предупреждение неуспеваемости учащихся на основе учета состава их реальных учебных возможностей, стимулирование познавательной деятельности учащихся, повышение роли ученического коллектива и борьба за глубокие и прочные знания, педагогическое руководство ученическим самоуправлением, вовлечение школьников в активную общественную работу и преодоление на этой основе традиционной практики деления их на актив и пассив, методическая инструментовка общественных поручений, расширение и усложнение сферы деятельности учащихся по самоуправлению, осуществление системы мер по организации и сплочению воспитательного коллектива, работа с одаренными школьниками, привитие учащимся интереса к чтению.

К сожалению, в планах работы школ часто не находит места система мер по идейно-политическому, трудовому и нравственному воспитанию школьников, не получают отражения многие вопросы работы с педагогическими кадрами: повышение научно-теоретического уровня и методического мастерства учителей, изучение и обобщение лучшего и передового педагогического опыта. Опрос большого числа руководителей школ показал, что многие директора со стажем работы от 10 до 25 лет фактически устранились от работы по обобщению передового педагогического опыта, отличаются невосприимчивостью к новому, творческим бесплодием и консерватизмом, смирились с тем, что в их коллективах работают серые, безынициативные, равнодушные учителя.

При составлении общешкольного плана работы на учебный год важно определить роль педагогического совета и методических объединений учителей в совершен-

ствовании учебно-воспитательного процесса, тематику заседаний педсовета и методобъединений таким образом, чтобы она позволила мобилизовать учителей на результативное решение жгучих проблем обучения и воспитания юной смены.

Анализ протоколов заседаний педсоветов 100 школ двух территорий показал, что многие вопросы обучения и воспитания учащихся обсуждаются на педсовете редко, а порою совсем остаются без внимания. В большинстве школ вовсе не обсуждались такие важные вопросы, как усиление развивающей роли обучения, формирование навыков учебного труда, профессиональная ориентация учащихся средствами урочной работы, формирование у школьников ответственного отношения к учению, организация самостоятельной работы на уроке, привитие учащимся интереса к чтению, ознакомление их с новейшими достижениями науки в процессе обучения. Более того, не предусматривалось обсуждение на педсоветах тех вопросов, которые были сформулированы в разделе основных задач школы на учебный год, что свидетельствовало о нарушении единства структурных и функциональных компонентов педагогической системы. Имеются и другие просчеты в работе педсовета: недостаточный научно-теоретический уровень подготовки и обсуждения выносимых на совет вопросов, формализм в изучении, обобщении и внедрении передового педагогического опыта; недооценка участия в работе педсовета родительского актива, представителей базовых предприятий, осуществляющих трудовое обучение и профориентацию школьников, проведения «больших педсоветов» с участием органов ученического самоуправления.

Содержание методической работы определяется задачами совершенствования учебно-воспитательного процесса, повышения идейно-теоретического уровня и методического мастерства учителей. Условия результативной организации методической работы в школе предполагают связь самообразования учителя с коллективными творческими поисками, изучение и практическое освоение в педагогическом коллективе передового опыта, участие учителей в методических семинарах, практикумах, конференциях, педчтениях, творческое использование руководством школы рекомендаций руководящих органов, помощь молодым учителям.

Эффективность методической работы зависит от со-

держания и организационных форм ее осуществления. Как показали наблюдения, в глубоком методическом обеспечении нуждаются такие вопросы, как развитие познавательных способностей учащихся, усиление развивающей роли обучения, организация коллективного творчества на уроке, участие школьников в его подготовке и проведении, поиск стимулов в самом учении, обучение без принуждения, профессиональная ориентация учащихся средствами урочной работы, повышение их ответственности за учебу, привлечение старшеклассников к учебной работе с младшими школьниками и подростками. На методобъединениях учителей мало внимания уделяется организации самостоятельной работы учащихся, работе их с книгой. Существенный недостаток в организации методической работы — «окостенение» ее форм, некритический подход к изучению методической литературы и различных рекомендаций, значительные трудности в осмыслении и обобщении учителями собственного опыта, а также слабое стимулирование педагогов к творческим поискам и находкам.

Как это ни парадоксально, переход на новое содержание образования не вызвал существенных изменений в формах методической работы, хотя требования к учителю по овладению им теорией и методикой обучения резко возросли. Поэтому ведущим направлением в организации методической работы следует считать всемерное возбуждение творческой активности учителей, стимулирование живости ума, смелости и оригинальности мысли, потребности растить из себя мастера обучения и воспитания юной смены. Действенными формами такой работы могут быть: организация продуктивного наставничества, школ передового опыта, проведение дискуссий, семинаров и педагогических консилиумов, творческие отчеты учителей, совместные методические занятия учителей смежных предметов, творческие встречи педколлективов соревнующихся школ, обсуждение новинок по педагогике, психологии и частным методикам, устройство выставок учительских работ, защита планов классных руководителей, разработка педагогами методических рекомендаций, структурных схем по отдельным вопросам учебно-воспитательной деятельности, наглядных пособий и приборов оригинальной конструкции, ведение папок-накопителей, рукописных журналов, педчтения, опережающее рассмотрение наиболее труд-

ных тем и т. д. Спланировать проведение этих и других форм методической работы — значит создать надежные предпосылки для ее постоянного совершенствования.

Планирование учебно-воспитательной деятельности предполагает четкое определение ее содержательных аспектов (содержание плана) в единстве и взаимодействии элементов, составляющих данное системное образование. Между тем опыт массовой практики показал, что одним из уязвимых мест во внутришкольном управлении является неумение руководителей многих школ системно видеть решаемые проблемы, организовать активное взаимодействие всех ее элементов ради получения высокого эффекта в обучении и воспитании учащихся. Об этом свидетельствуют анкетные данные опроса 369 руководителей школ трех территорий. На вопрос «Над какими проблемами работает ваша школа?» получены следующие ответы (см. табл. 1).

Таблица 1

№ п/п	Проблемы педагогической деятельности	Количество ответов в %
1	Активизация познавательной деятельности учащихся	51
2	Воспитание учащихся на примере жизни и деятельности В. И. Ленина	33
3	Формирование у учащихся общественной активности	24
4	Трудовое воспитание школьников	11
5	Совершенствование кабинетной системы обучения и использование ТСО	10

С целью определить соотношение двух показателей: длительность работы педколлектива над проблемой и создание на этой основе системы учебно-воспитательной деятельности — в анкете был поставлен вопрос: по какому направлению учебно-воспитательной работы в вашей школе сложилась наиболее стройная система? На него получены следующие ответы (см. табл. 2).

Из полученных ответов явствует, что длительность работы педколлектива над проблемой еще не определяет создания по ней стройной системы учебно-воспитательной деятельности. Более того, ответы на эти вопросы порою противоречивы: 52% школ работают над

Таблица 2

№ п/п	Направление учебно-воспитательной работы	Количество ответов, в %
1	Трудовое воспитание	22,5
2	Военно-патриотическое воспитание	12,5
3	Идейно-политическое воспитание	10
4	Воспитание учащихся на примере жизни и деятельности В. И. Ленина и его соратников	6,6
5	Повышение эффективности современного урока	5,9

проблемой активизации познавательной деятельности учащихся, а система работы по повышению эффективности учебного процесса (в том числе и активизации познавательной деятельности) сложилась в 5,9% школ. И наоборот, 22,5% школ имеют положительный опыт по трудовому воспитанию, а заявили о своей работе над этой проблемой лишь 11,1% школ.

Главная причина такого явления — эмпиризм во внутришкольном управлении педагогическим процессом, выполнение руководителями школ регулярных, повседневно решаемых и хорошо известных задач и явная недооценка ими деятельности, связанной с глубоким проникновением в сущность фактов, явлений, процессов и осуществляемой в условиях высокой теоретической и методической подготовки учителей. Только недостаточной теоретической подготовкой руководителей школ можно объяснить тот факт, что почти половина из них, как показал анкетный опрос, не имеют четкого представления о слагаемых педагогической системы, а следовательно, не обеспечивают планирования и активного их взаимодействия в целях совершенствования учебно-воспитательного процесса. Подобные просчеты встречаются, к сожалению, и в педагогической литературе. Так, в недавно вышедшем в свет учебнике «Педагогика», адресованном студентам институтов физической культуры, в систему трудового воспитания включены лишь такие виды труда, как бытовой, учебный, трудовое обучение, общественно полезный труд и внеклассная (внешкольная) работа. Необоснованно исключены из системы самообслуживание, производительный труд.

Особую актуальность приобретают сегодня вопросы коренного улучшения трудового воспитания и профессиональной ориентации учащихся, развития деловых взаимоотношений школы с базовым предприятием согласно Положению, утвержденному Советом Министров СССР от 30 августа 1984 года № 928. В этой связи в плане необходимо отразить участие базового предприятия в решении следующих вопросов организации общественно полезного, производительного труда и профподготовки учащихся по массовым профессиям: создание учебных цехов, участков, мастерских, лагеря труда и отдыха, полевого стана ученической бригады и отдельных рабочих мест; выделение необходимого количества оборудования, техники, приспособлений, инструментов, инвентаря, спецодежды; направление для обучения учащихся специалистов и квалифицированных рабочих; оказание помощи школе в укреплении материальной и учебной базы; проведение работы по идейно-политическому, трудовому, экономическому и нравственному воспитанию школьников. Предметом особой заботы руководителей школы при планировании на учебный год является внедрение хозрасчета в практику работы ученической производственной бригады.

Следует также четко определить содержание деятельности руководителей школы, педагогического и ученического коллективов по развитию контактов с общественностью микрорайона, учреждениями культуры. Формы участия школы в жизни производственного окружения многообразны: инициативная деятельность педколлектива в различных общественных организациях микрорайона, проведение культурно-массовых мероприятий для населения, пропаганда партийных решений, участие в производительном труде, работа по благоустройству и озеленению улиц, охрана памятников, тимуровская работа, помощь в утверждении новых традиций, содействие в учебе молодежи, обучающейся в вечерней школе, и т. д.

Предвидение промежуточных и конечных воспитательных результатов взаимосвязанной деятельности школы, производственных коллективов и общественности, включение в нее учителей и учащихся, создание при этом атмосферы сотрудничества представителей всех поколений — все это является важной задачей руково-

дителей школы при планировании работы по совершенствованию педагогического процесса.

Эффективность учебно-воспитательного процесса во многом зависит от наличия действенных контактов школы с родителями, поэтому при планировании этой работы главное внимание должно быть обращено на вооружение родителей и широкой общественности необходимыми педагогическими знаниями, умениями и навыками, на включение этих сил в учебно-воспитательный процесс и всемерное расширение сферы общения их со школьниками в условиях умелой координации и стимулирования их совместной деятельности.

Методы планирования обусловлены целевой установкой, их выбор определяется достижениями передового опыта, уровнем обучаемости и воспитанности учащихся, организаторскими и профессиональными качествами руководителей школы, индивидуальными способностями и возможностями учителей, их умением осуществлять самоанализ своей деятельности. Сравнение различных методов планирования помогает отобрать лучший, установить причины, мешающие более успешной работе, выявить скрытые резервы, придать динамический характер всему педагогическому процессу. В конечном итоге использование оптимальных методов планирования открывает большие возможности для вовлечения педагогов и учащихся в активный процесс творческой деятельности, для установления благоприятного нравственно-психологического климата в общешкольном коллективе, стимулирующего каждого его члена — и ученика, и учителя — трудиться в полную меру своих способностей, заниматься самовоспитанием и самообразованием. Вместе с тем руководители многих школ, к сожалению, избирают не лучший метод планирования, игнорируя мнение коллектива, авторитарно принимая управленческие решения. По данным анкетного опроса (а им было охвачено 2198 человек), около половины всех учителей ни прямо, ни косвенно не имеют никакого отношения к составлению плана работы школы и считают, что руководители навязывают им свою волю. А чувство подчинения довольно редко у кого бывает приятным (вспомним хотя бы, как К. Маркс в известной анкете на вопрос «Ваше представление о несчастье?» ответил: «Подчинение»). Пагубность подчинения очевидна: она освобождает человека от принятия самостоя-

тельных решений; разобщает руководство и коллектив; наличие в школе значительной части пассивных учителей создает серьезные трудности в преодолении пассивности в ученической среде, так как активность учащихся формируется прежде всего активностью педагогов. Вот почему при определении способов планирования важно учитывать психологические аспекты деятельности в их единстве с функциональными, всегда помня о том, что любой человек собственное решение выполняет охотнее, чем навязанное извне, и чем меньше у него ощущение навязанности, тем лучше настроение, тем выше удовлетворенность работой. Привлечение к планированию рядовых педагогов со средними, даже ниже средних способностями и квалификацией побуждает их к изучению вопросов теории, критическому анализу своей деятельности и ее совершенствованию, вселяет уверенность в собственных силах и духовном росте, рождает у них внутреннее желание работать инициативно и творчески.

Ориентация на использование психологических аспектов деятельности помогает вскрыть еще один резерв совершенствования педагогического процесса — привлечение ученического коллектива, его органов самоуправления и отдельных учащихся к разработке общешкольного плана. Как показывает опыт работы ряда педколлективов, участие школьников в планировании (с учетом их возможностей) стимулирует их общественную активность, способствует осознанию ими своей причастности к общественной работе, тесному соприкосновению с жизнью взрослых, формированию у них нравственно ценных мотивов. Являясь соавторами планов и решений, учащиеся активно борются за их выполнение, считая их нужными, важными и неотложными для себя. Формы участия школьников в планировании многообразны: анкетирование, обсуждение на классных собраниях и заседаниях органов самоуправления перспективных вопросов учебно-воспитательной работы, участие в вечерах вопросов и ответов, совместных заседаниях педагогического и ученического советов, инициативная деятельность комитета ВЛКСМ, совета дружины и ученического самоуправления, стимулирующая корректировку плана и внесение в него новых предложений, и т. п. Все это неоспоримо подтверждает вывод о том, что участие в планировании педагогов и школьников помогает руководителю школы создать творческую атмосферу в обще-

школьном коллективе, побуждает каждого его члена к поиску резервов в своей деятельности, активному участию в общешкольной жизни.

Практика коллективной разработки общешкольного плана, осуществляемой под руководством директора, одновременно дает импульсы в его работе, страхует его от субъективизма, а иногда от прожектерства, создает высокий нравственно-психологический микроклимат в педагогической и ученической среде. Результаты опытно-практической работы, проведенной в ряде школ, позволяют рекомендовать такой метод планирования, при котором по инициативе партбюро из числа учителей создаются творческие группы в соответствии с количеством разделов плана, которыми практически охватываются все члены педколлектива. При этом учитываются способности и возможности каждого учителя: хорошие организаторы входят в группу по планированию организационно-педагогических мероприятий; учителя, наиболее компетентные в вопросах обучения, разрабатывают пути совершенствования учебного процесса; знатоки воспитательной работы намечают систему мер по идейно-политическому, трудовому и нравственному воспитанию школьников, сплочению воспитательного коллектива и вовлечению всех учащихся в активную общественно полезную деятельность; педагоги, имеющие опыт в работе с родителями, готовят предложения по организации совместной деятельности школы, семьи и общественности в воспитании детей и подростков; учителя, сведущие в хозяйственно-финансовых вопросах, планируют работу по укреплению материальной базы и организации финансово-хозяйственной деятельности. Руководство творческими группами осуществляется коммунистами. При планировании целесообразно опираться на необходимость решения таких проблемных вопросов обучения и воспитания школьников, которые требуют длительных усилий и слаженной творческой работы всего педагогического коллектива. Представляется наиболее оптимальным вариант работы педколлектива над двумя проблемами: во-первых, по совершенствованию процесса обучения (обучение, воспитание и развитие учащихся в процессе изучения основ наук, межпредметные связи, проблемное обучение, самостоятельная работа учащихся и т. д.); во-вторых, по конкретным вопросам воспитания школьников (воспитание учащихся на при-

Таблица 3

Этапы	Изучаемая литература по проблеме	Содержание опытно-практической работы	Где и когда подводятся итоги работы	Краткие выводы по работе над проблемой
Первый				
Второй				
Третий				

мере жизни и деятельности В. И. Ленина, совершенствование системы школьного самоуправления, воспитание у учащихся ответственного отношения к учению и т. д.). Поэтапную работу над проблемой можно представить в виде схемы (см. табл. 3).

В плане работы школы должно быть четко определено, какие вопросы, на каком уровне и когда будут рассмотрены, как будет обобщен опыт работы и как организовано внедрение этого опыта в практику обучения и воспитания учащихся. Как правило, в конце учебного года планируется подведение итогов деятельности общешкольного коллектива по проблеме, определение педагогической эффективности проделанного и корректировка опытно-практической работы в целях дальнейшего ее совершенствования и развития.

Планирование рекомендуется проводить в несколько стадий: а) создание творческих групп учителей для разработки разделов плана, проведение инструктажа; б) организация творческими группами поисков оптимального решения актуальных вопросов обучения и воспитания школьников, изучение ими документов КПСС, Советского правительства и ВЛКСМ, а также нормативных документов МП СССР и соответствующей союзной республики, проведение анкетного опроса учителей, учащихся и родителей, разработка первого варианта плана; в) обсуждение первого варианта плана руководителями школы и общественных организаций, активом учителей, а некоторых вопросов — и ученическими организациями; г) утверждение плана работы школы на заседании педагогического совета.

Взаимодействие планирования с другими функциями внутришкольного управления осуществляется постоянно, по ряду направлений и каналов. Основываясь на данных педагогического анализа, без чего невозможно никакое управленческое решение, планирование диалектически взаимодействует с организацией. Создание творческих групп, выявление и осознание ими проблем, изучение всего того, что имеет отношение к их решению, формирование проблемы, сбор и переработка информации, вовлечение в процесс планирования учителей, учащихся и родителей — все это требует четкой организации деятельности общешкольного коллектива и его руководителей. Взаимодействие планирования и организации осуществляется в обсуждении и утверждении плана, доведении его содержания до исполнителей, мобилизации коллективных усилий учителей и учащихся на успешное выполнение плана, проведение в школе еженедельных планерок, обсуждении на заседаниях педсовета вопросов, связанных с выполнением плана, в контроле за реализацией всего намеченного, в стимулировании качественной работы по выполнению плана. Планирование как функция управления дает надежные ориентиры для осуществления и внутришкольного контроля: определяет его ведущие объекты, сроки, формы и методы проведения, ответственных лиц контролируемой деятельности, содержит указание на способы гласности результатов проверки исполнения в целях пропаганды и внедрения в школьную практику всего лучшего и передового, пресечения фактов безответственности и равнодушия, самодовольства и зазнайства, всего того, что противоречит ленинскому стилю работы. Организация деятельности по совершенствованию педагогического процесса, стимулирование и контроль, в свою очередь, дают богатый материал для педагогического анализа и неизбежно оказывают воздействие на функции планирования, внося определенные коррективы в действующий план.

План работы школы — ведущий показатель педагогической культуры учительского коллектива, его творческого потенциала. Умелое использование этого потенциала обеспечивается слаженным взаимодействием всех управленческих функций, что в конечном итоге гарантирует высокую продуктивность педагогического процесса в школе.

Организация управленческой деятельности по совершенствованию педагогического процесса в школе

Необходимым компонентом управления социальными процессами В. И. Ленин считал организаторскую работу[1]. В условиях ускорения социально-экономического развития страны роль и значение организаторской работы резко возросли: время требует инициативы и творчества во всех сферах общественной жизни, в том числе и в сфере народного образования, совершенствования внутришкольного управления педагогическим процессом. Необходимость творческого поиска, продиктованная общей неудовлетворенностью состоянием учебно-воспитательного процесса и его результатами, становится ныне нормой и условием жизнедеятельности любого педагогического коллектива.

Существо организации как специфической функции управления состоит в том, чтобы выполнить решение организационно, создать сеть организационных отношений, обеспечивающих прежде всего целостность и динамизм управляемой системы, органическое, наиболее эффективное взаимоотношение ее компонентов. Организация предполагает формирование управляющей системы, способной оптимально воздействовать на управляемую систему, с тем чтобы обеспечить выполнение поставленных задач. Главное в организационной работе — определение роли каждого подразделения, каждого человека в достижении цели; обеспечение эффективного взаимодействия подразделений и людей, объединенных на основе единства цели и единства организации, рационального распределения прав, полномочий и обязанностей; четкое фиксирование правильного их соотношения.

Деятельность по совершенствованию педагогического процесса следует рассматривать как организационную функцию управления этим процессом, как организаторский труд. Назначение организации как функции управления — обеспечить своевременное и качественное выполнение участниками педагогического процесса намеченной программы (плана работы школы): привести педагогический процесс к новому качественному состоя-

[1] См.: *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 36. — С. 175—184.

нию; вооружить учащихся глубокими и прочными знаниями, умениями и навыками по основам наук в единстве общего, политехнического образования и трудовой подготовки; улучшить постановку идейно-политического, трудового и нравственного воспитания, эстетического и физического развития школьников; усилить их ответственность за качество учебы, соблюдение учебной и трудовой дисциплины; повысить их общественную активность; развивать самоуправление в ученических коллективах.

Цели и задачи организации. Организация предполагает решение следующих задач: определение структуры управления, выделение структурных, содержательных и функциональных компонентов на каждой его ступени, организация тесного взаимодействия и слаженности в работе всех ступеней управления, установление между ними отношений субординации, координации и обратной связи, а также осуществление способов управленческого воздействия с учетом уровня развития педагогического и ученического коллективов. При этом следует особо подчеркнуть, что отношения между ступенями управления представляют собой не одностороннее воздействие управляющей системы на управляемую, а такую зависимость, при которой нередко объект управления превращается в равного с субъектом партнера, корректирующего распоряжение своего руководителя, что помогает сбалансировать мнение подчиненных и руководства, создать атмосферу творческой деятельности в общешкольном коллективе.

Ведущая роль директора в организаторской работе заключается в привлечении к управлению школой всех педагогов, ученического и родительского коллективов и отдельных учащихся, синхронизации их усилий для коллективной мысли и работы, вовлечении их в процесс творческой деятельности, создании действенной системы связей между отдельными звеньями, приведении в действие всех резервов, каких немало в любом коллективе, всемерном стимулировании инициативы, поддержании духа настоящей трудовой состязательности, накоплении духовных ценностей, предвидении возможного состояния системы и создании его модели, прогнозировании возможных результатов деятельности и, конечно же, в инструктировании членов общешкольного коллектива по наиболее значимым вопросам педагогической деятель-

ности. Все это требует от руководителя глубоких теоретических знаний, организаторских способностей, масштабности мышления и умения создавать в коллективе определенный психологический настрой, благоприятный нравственно-психологический микроклимат.

Организация как функция управления призвана решать многие вопросы политико-воспитательной, учебной, инструктивно-методической, организаторской и хозяйственной деятельности. Организаторская работа включает такие актуальные вопросы школьной жизни, как подбор и правильная расстановка кадров, четкое разграничение учебных и общественных поручений между членами педколлектива, самодеятельными органами и творческими объединениями учащихся, создание условий для поддержания высокой работоспособности педагогов и учащихся, обеспечение оптимального режима, четкого и слаженного ритма работы общешкольного коллектива, определение прав и обязанностей всех его подразделений, а также отдельных должностных лиц. Важнейшей задачей руководителя школы при этом является формирование у педагогов и учащихся устойчивого положительного отношения к целям и задачам коллектива, готовности взять на себя ответственность, поиск наиболее эффективных способов организации взаимодействия между людьми, обеспечение надежного функционирования всех ступеней управления на основе их активного взаимодействия и взаимосодействия. Большое значение имеют здесь организация воздействия на личность через коллектив и общественные организации, укрепление трудовой дисциплины в школе и чувства ответственности у подчиненных, организация постоянной учебы педагогов, периодическая отчетность каждого из них за свою работу, обмен опытом. Одна из важнейших задач руководителя при этом — самоорганизация; неорганизованный руководитель не способен мобилизовать усилия педагогов и учащихся на успешное решение задач совершенствования педагогического процесса.

Итак, сущность организации как функции управления — это вовлечение всех звеньев, всех участников педагогического процесса в общий труд, стимулирование у них радостного чувства успеха и движения вперед, утверждение педагогики сотрудничества, целесообразное воздействие на сознание и поведение педагогов и учащихся со стороны управленческих органов. Эти воздей-

ствия имеют различный характер: простое информирование подчиненного о его обязанностях, побуждение к определенным действиям, убеждение в необходимости поступать именно так, как нужно, создание интеллектуального и эмоционального фона, способствующего успешной деятельности членов коллектива, внушение.

Структура организации. В управлении педагогическим процессом участвуют все те, кто принимает управленческие решения (или содействует их принятию), кто наделен определенными полномочиями, имеет четко очерченный круг обязанностей по их выполнению и несет перед вышестоящими органами (ступенью) управления ответственность за порученное дело. Действенность и эффективность внутришкольного управления педагогическим процессом обусловлены четкой, взаимосвязанной и слаженной работой всех ступеней управления:

1-я ступень — директор школы

2-я ступень — завуч школы, организатор внеклассной и внешкольной работы

3-я ступень — общественные организации педагогического коллектива и коллегиальные органы управления

4-я ступень — учителя, воспитатели, классные руководители

5-я ступень — учителя и учащиеся, особенно старшеклассники, сотрудничающие в органах совместной деятельности (совместные заседания педагогического и ученического советов, общешкольные линейки, работа различных советов и комиссий, где педагоги выступают в роли рядовых членов, и т. д.)

6-я ступень — ученический коллектив и органы комсомольского, пионерского и ученического управления

7-я ступень — ученик как член коллектива

Участие в органах управления помимо воспитателей также и воспитуемых расширяет рамки социального опыта школьников, способствует формированию у них позитивных внутриколлективных отношений, а предоставление им права решающего голоса делает их союзниками и активными помощниками учителей в решении многообразных вопросов школьной и общественной жизни. Решения совместных органов педагогов и учащихся воспринимаются школьниками как самые нужные, объективные и неотложные. Многолетний опыт работы автора в качестве директора Горожанской школы-интерната показал, что отдельные учащиеся из группы,

наделенные определенными полномочиями педагогического и ученического коллективов и вооруженные необходимым минимумом знаний по теории и методике воспитания, успешно решают довольно сложные вопросы внутришкольного управления педагогическим процессом. Например, в дни самоуправления (каждую среду), когда все воспитатели, в том числе и старший, имели выходной день, их обязанности в течение всего дня — от подъема до отбоя — выполняли помощники воспитателей, которых называли командирами. Они проводили утренний туалет, физзарядку, самоподготовку, внеклассные мероприятия, кружковые занятия, прогулки и т. д. Как правило, дни самостоятельной жизни учащихся проходили очень организованно. Этот опыт получил отражение в книге автора «Надежные помощники педагога» (Воронеж, 1974).

Являясь субъектом внутришкольного управления при выполнении постоянного или временного поручения, ученик оказывает воздействие на других, управляет ими. Будучи объектом воздействия со стороны педагогов или органов ученического самоуправления, школьник вносит в их информацию и распоряжения, дела и поступки соответствующие коррективы, объективность которых создает необходимые условия для гармонизации системы управления. Испытывая на себе воздействия окружающих, критически анализируя свои действия на основе объективной самооценки, ученик вместе с тем занимается самовоспитанием и самообразованием, управляет собственным поведением и поступками, осуществляет саморегуляцию.

Во внутришкольном управлении директор вступает в многообразные связи с различными объектами и, как уже подчеркивалось выше, обеспечивает взаимодействие всех его ступеней, их слаженность и синхронность по принципу разделения труда и кооперации. Так, организаторская деятельность по повышению качества знаний учащихся обусловливает необходимость глубокого изучения руководителями школы наиболее важных вопросов процесса обучения, разработки ими четкой программы творческой деятельности на каждой ступени управления. Методические объединения учителей при этом обеспечивают детализацию и конкретизацию своих задач с учетом специфики предмета, возраста учащихся и уровня их обучаемости в различных классах. Деятель-

ность ученического коллектива направляется по пути повышения его роли в борьбе за глубокие и прочные знания, развития познавательной активности учащихся, стимулирования у них потребности в самостоятельном пополнении знаний. Не остаются безучастными и родители, которые на педагогических практикумах овладевают методикой организации домашней работы учащихся. Согласованная деятельность всех ступеней управления обеспечивает высокий эффект в достижении поставленной цели.

Итак, директор, опираясь на помощь партбюро, своих заместителей, учительский актив и органы ученического самоуправления, руководствуясь при этом принципом делегирования ответственности и централизации контроля, осуществляет в своей повседневной практической работе формирование, распределение функциональных обязанностей и взаимодействие всех ступеней управления. Долг руководителя школы при этом четко определить сферу влияния всех руководящих органов, наделить их определенными полномочиями и постоянно инструктировать по методике выполнения возложенных на них обязанностей, обеспечивать стимулирование и координацию их деятельности, правильно оценивать индивидуально-психологические особенности и различия участников педагогического процесса, мотивы их поведения и, наконец, добиваться действенного общения членов коллектива по вертикали и горизонтали.

Содержание организаторской работы. Как уже отмечалось, содержание такой работы в школе определяется характером взаимоотношений между учителями и учащимися, между педагогическим коллективом, родителями и широкой общественностью. Деловые, доверительные взаимоотношения способствуют созданию широко разветвленной сети самодеятельных органов и творческих объединений ученического коллектива, вовлечению в них всех учащихся школы, полному преодолению их пассивности, успешной реализации на деле задачи всестороннего развития личности каждого школьника. Особую значимость имеет здесь определение содержания деятельности всех управленческих звеньев, организация тесного взаимодействия и слаженности в их работе, установление между ними отношений субординации, координации и обратной связи. Показателен в этом плане опыт работы 1-й средней школы г. Белгорода по вовле-

чению всех учащихся в кружковую работу. В данной школе обучается 1170 учащихся, функционирует 69 кружков, клубов, других творческих объединений с общим охватом 1658 школьников, т. е. каждый ученик работает в 1—2 кружках или клубах. Руководство этими объединениями осуществляют учителя, работники внешкольных учреждений, родители, шефы, старшеклассники. Организаторской работой при этом занимаются все ступени управления (см. табл. 4).

Целенаправленная и слаженная работа всех ступеней управления обеспечила тесное общение всех участников педагогического процесса, в котором индивиды физически и духовно творят друг друга[1], а также богатую духовную жизнь общешкольного коллектива, постоянный взаимный обмен между его членами сферами деятельности, идеями, установками и представлениями. И как следствие — высокий уровень сознательной дисциплины учащихся, их прилежание и трудолюбие, пытливость и общественную активность, взаимостимулирование их деятельности. Так обеспечивается поступательное развитие всей системы управления.

Организаторская работа предполагает вовлечение педагогов и учащихся в творческую деятельность, в процессе которой осуществляется «подтягивание» эмпирических знаний до теоретического познания, достигается правильное соотношение теоретического знания и практического опыта. Участие в творческой деятельности воспитывает у педагогов и учащихся культуру мышления, способность к самостоятельности суждений. Стимулировать коллективный поиск наиболее действенных и эффективных путей, методов и средств совершенствования педагогического процесса, создать для этого необходимые условия — вот реальный путь вовлечения педагогов, учащихся, да и родителей в творческую деятельность. При этом директору школы важно помнить, что творчество нельзя вызвать прямым волевым побуждением — приказом, распоряжением, требованием. Многолетний опыт и наблюдения убеждают: лишь тот учитель, руководитель, который умеет воздействовать на духовные качества руководимых, уважает других, сопереживает с ними, заражает их духом искания и своим творческим отношением к делу, способен создать твор-

[1] См.: *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. — 2-е изд. — Т. 3. — С. 440.

Таблица 4

Взаимосвязь структурных и функциональных компонентов управления

№ п/п	Ступени управления	Функциональные обязанности
1	Директор школы	Определяет состав руководителей кружков, клубов, создает материальную базу для их функционирования, дает соответствующую установку педагогам, учащимся, руководителям творческих объединений, интегрирует деятельность всех ступеней управления
2	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной работы	Составляют расписание, графики занятий, оказывают методическую помощь руководителям кружков, осуществляют контроль, готовят вопросы на заседание педсовета
3	Педсовет, методобъединения учителей и классных руководителей, родительский комитет	При обсуждении вопросов кружковой работы на своих заседаниях прослеживают «стыковку» процессов обучения и воспитания, разрабатывают систему мер по совершенствованию внеклассной работы учащихся по интересам, осуществляют контроль за выполнением своих решений
4	Учителя, воспитатели, классные руководители	Обеспечивают вовлечение всех учащихся в кружковую работу с учетом интересов и способностей каждого, руководят кружками, стимулируют деятельность учащихся, поддерживают контакты с другими руководителями кружков и родителями, используют полученные учащимися знания, умения и навыки в самых различных ситуациях
5	Учителя и учащиеся, сотрудничающие в органах совместной деятельности	Обсуждают на своих заседаниях вопросы внеклассной работы учащихся по интересам, проводят различные выставки, вечера, конкурсы, праздники и отчеты, разрабатывают необходимые рекомендации, нравственные нормы и правила по рассматриваемой проблематике

№ п п	Ступени управления	Функциональные обязанности
6	Ученический коллектив и органы его самоуправления	Рекомендуют наиболее подготовленных старшеклассников руководителями кружков, заслушивают отчеты кружков и клубов на своих заседаниях, стимулируют участие школьников в их работе по интересам
7	Ученик как член коллектива, наделенный им определенными полномочиями	Участвует в работе кружка, клуба (а иногда и руководит ими), помогает другим, вносит коррективы в содержание работы, обогащается духовно и нравственно, закаляется физически, использует полученные знания в учебных занятиях, общественной работе

ческую атмосферу в коллективе. Его ведущая функция здесь в том, чтобы объединить усилия учителей для коллективной мысли, указать пути ее творческого развития, исключить мелочную опеку и детальную регламентацию, вместе с коллегами из года в год накапливать духовные ценности педагогического процесса. Такая организаторская работа требует конструирования и методической инструментовки всех ее звеньев. Она осуществляется на трех взаимосвязанных между собой этапах.

Первый этап — разработка творческими группами учителей моделей предстоящей деятельности, решения актуальных вопросов обучения и воспитания, предусмотренных общешкольным планом, которые могут быть оформлены в виде структурных схем, систематизирующих все действия, от которых зависит решение задачи, и наглядно представляющих фронт планируемых работ в расчете на каждого учителя, воспитателя. Так, учебная работа может осуществляться по следующей структурной схеме (см. форзацы 1, 2).

Нарушение единства и оптимальной взаимосвязи между элементами схемы отрицательно сказывается на функционировании всей системы учебной работы.

Структурная схема функционирования системы самоуправления в школе строится с учетом взаимосвязи

содержательных и функциональных компонентов данной системы, обусловленной уровнем развития ученического коллектива (см. табл. 5).

Эта схема дает надежные ориентиры в работе учителей и учащихся, нацеливает их на изучение теоретических и методических основ ученического самоуправления, предполагает постоянное усложнение содержания деятельности учащихся в органах самоуправления и развитие его организационных форм, является программой развития деловых и творческих контактов педагогического и ученического коллективов. При этом проводимая в логике данной схемы в ряде школ организаторская работа позволяет сделать вывод о том, что в процессе воспитания следует дифференцированно использовать его методы в зависимости от уровня развития внутриколлективных отношений. Так, на первом и втором уровнях развития коллектива чаще всего используются такие методы, как педагогическое требование, инструктаж, показ, убеждение, упражнение, а на четвертом и пятом уровнях — общественное мнение, взаимное просвещение, дискуссия. Это следует учитывать руководителю школы при организации воспитательной работы с учащимися.

Тщательной разработкой структурных схем предстоящей деятельности заканчивается первый этап организации педагогического процесса и вовлечения в него всех членов коллектива. Сущность управленческой деятельности на данном этапе заключается в том, чтобы умело укомплектовать творческие группы учителей (группы НОПТ) теоретически подготовленными и влюбленными в свое дело учителями, умеющими глубоко проникать в сущность педагогических явлений, дать им надежные ориентиры в работе, заразить духом искания, увлечь поиском эффективных форм и методов решения педагогических задач; создать соответствующий психологический настрой в коллективе, поддерживая все ценные начинания; своевременно осуществлять необходимый инструктаж учителей.

Второй этап — перевод разработанных моделей предстоящей деятельности в различные формы управленческих решений с четким указанием, кто и что будет делать, какими средствами и в какие сроки; определение комплекса отношений широко разветвленной системы управления — между руководителями школы и педа-

Таблица 5

Зависимость содержательных и функциональных компонентов самоуправления от уровня развития ученического коллектива[1]

Уровень развития коллектива	Содержание деятельности органов самоуправления	Организационные формы самоуправления	Создание и развитие традиций	Деятельность педколлектива по руководству самоуправлением. Регулирование взаимоотношений учащихся в органах самоуправления
I	Вовлечение учащихся в разнообразную деятельность преимущественно репродуктивного содержания	Создание органов самоуправления и временных объединений. Контроль за их деятельностью осуществляют учителя	Любая общественная работа учащихся оценивается, а ее результаты становятся достоянием коллектива. Создаются ситуации, воспитывающие у учащихся умение приказать и умение подчиниться товарищу	Разработка структуры и уточнение функции органов самоуправления; руководители органов самоуправления назначаются педагогами
II	Расширение сферы общественно полезной деятельности и усложнение ее содержания	Четкое определение функций органов самоуправления в сфере дежурства, самообслуживания, общественно полезного труда и других видов деятельности	Школьник участвует в планировании работы органов самоуправления. Проведению любого мероприятия предшествует большая подготовительная работа	Разработка содержания общественных поручений учащихся, создание условий для вовлечения их в многообразную внеурочную деятельность. При назначении руководителей органов самоуправления учитываются мнения учащихся

[1] См.: *Лутошкин А. Н.* Эмоциональная жизнь детского коллектива. — М., 1978.

Уровень развития коллектива	Содержание деятельности органов самоуправления	Организационные формы самоуправления	Создание и развитие традиций	Деятельность педколлектива по руководству самоуправлением. Регулирование взаимоотношений учащихся в органах самоуправления
III	Вовлечение учащихся в многообразную творческую деятельность — идейно-политическую, учебную, трудовую, спортивную, художественную. Предоставление каждому школьнику дела по душе, нужного и общественно значимого	Создание широко разветвленной сети самодеятельных органов и творческих объединений ученического коллектива. Организация учебы актива	Все самодеятельные органы, творческие объединения и каждый школьник отчитываются за выполнение своей общественной работы	Осуществление педагогического руководства деятельностью органов самоуправления, организация учебы актива. Органы самоуправления создаются по принципу представительства от IV—X(XI) классов
IV	Выполнение учащимися обязанностей руководителей кружков, секций, клубов, отрядных вожатых, ассистентов, консультантов, лаборантов, лекторов, политинформаторов, инструкторов	Совершенствование учебы актива. Разработка инструкций, памяток, регламентирующих деятельность органов самоуправления. Определение форм сотрудничества педагогического и ученического коллективов	Утверждаются формы сотрудничества педагогов и учащихся. Ими разрабатываются нравственные законы и заповеди, регламентирующие жизнь учащихся и учителей. Каждый старший помогает младшему	Расширение и усложнение содержания, форм совместной деятельности педагогов и учащихся. Помощь в разработке нравственных законов. Представители органов самоуправления избираются на классных собраниях
V	Включение учащихся в поисковую и исследовательскую работу, придание всей внеурочной деятельности творческой направленности, охват всех школьников общественными поручениями	Совершенствование и развитие организационных форм самоуправления, используемых на всех уровнях развития ученического коллектива	Органы самоуправления принимают деятельное участие в инструментовке средств стимулирования общественной активности. Учащиеся привлекаются к составлению общешкольного плана	Разработка путей, форм и средств развития деловых и творческих контактов педагогов и учащихся. Обязанности руководителей органов самоуправления выполняются в порядке очередности

Таблица 5

Зависимость содержательных и функциональных компонентов самоуправления от уровня развития ученического коллектива[1]

Уровень развития коллектива	Содержание деятельности органов самоуправления	Организационные формы самоуправления	Создание и развитие традиций	Деятельность педколлектива по руководству самоуправлением. Регулирование взаимоотношений учащихся в органах самоуправления
I	Вовлечение учащихся в разнообразную деятельность преимущественно репродуктивного содержания	Создание органов самоуправления и временных объединений. Контроль за их деятельностью осуществляют учителя	Любая общественная работа учащихся оценивается, а ее результаты становятся достоянием коллектива. Создаются ситуации, воспитывающие у учащихся умение приказать и умение подчиниться товарищу	Разработка структуры и уточнение функции органов самоуправления; руководители органов самоуправления назначаются педагогами
II	Расширение сферы общественно полезной деятельности и усложнение ее содержания	Четкое определение функций органов самоуправления в сфере дежурства, самообслуживания, общественно полезного труда и других видов деятельности	Школьник участвует в планировании работы органов самоуправления. Проведению любого мероприятия предшествует большая подготовительная работа	Разработка содержания общественных поручений учащихся, создание условий для вовлечения их в многообразную внеурочную деятельность. При назначении руководителей органов самоуправления учитываются мнения учащихся

[1] См.: *Лутошкин А. Н.* Эмоциональная жизнь детского коллектива. — М., 1978.

[1] См.: Лутошкин А. Н. Эмоциональная жизнь детского коллектива. — М., 1978.

Уровень развития коллектива	Содержание деятельности органов самоуправления	Организационные формы самоуправления	Создание и развитие традиций	Деятельность педколлектива по руководству самоуправлением. Регулирование взаимоотношений учащихся в органах самоуправления
III	Вовлечение учащихся в многообразную творческую деятельность — идейно-политическую, учебную, трудовую, спортивную, художественную. Предоставление каждому школьнику дела по душе, нужного и общественно значимого	Создание широко разветвленной сети самодеятельных органов и творческих объединений ученического коллектива. Организация учебы актива	Все самодеятельные органы, творческие объединения и каждый школьник отчитываются за выполнение своей общественной работы	Осуществление педагогического руководства деятельностью органов самоуправления, организация учебы актива. Органы самоуправления создаются по принципу представительства от IV—X (XI) классов
IV	Выполнение учащимися обязанностей руководителей кружков, секций, клубов, отрядных вожатых, ассистентов, консультантов, лаборантов, лекторов, политинформаторов, инструкторов	Совершенствование учебы актива. Разработка инструкций, памяток, регламентирующих деятельность органов самоуправления. Определение форм сотрудничества педагогического и ученического коллективов	Утверждаются формы сотрудничества педагогов и учащихся. Ими разрабатываются нравственные законы и заповеди, регламентирующие жизнь учащихся и учителей. Каждый старший помогает младшему	Расширение и усложнение содержания, форм совместной деятельности педагогов и учащихся. Помощь в разработке нравственных законов. Представители органов самоуправления избираются на классных собраниях
V	Включение учащихся в поисковую и исследовательскую работу, придание всей внеурочной деятельности творческой направленности, охват всех школьников общественными поручениями	Совершенствование и развитие организационных форм самоуправления, используемых на всех уровнях развития ученического коллектива	Органы самоуправления принимают деятельное участие в инструментовке средств стимулирования общественной активности. Учащиеся привлекаются к составлению общешкольного плана	Разработка путей, форм и средств развития деловых и творческих контактов педагогов и учащихся. Обязанности руководителей органов самоуправления выполняются в порядке очередности

гогическим коллективом, между педагогическим и ученическим коллективами, педагогами и родителями, комсомольской и пионерской организациями, комитетом ВЛКСМ и учкомом. Основным постулатом правильного распределения сфер деятельности между элементами системы управления является как можно более точное совмещение предметного круга поручаемых обязанностей и ответственности на каждой ступени управления. Задачи второго уровня, как правило, решаются на широко представительных форумах учителей—открытых партийных собраниях, заседаниях педагогического совета, производственных совещаниях. Решения этих органов управления представляют собой детально разработанную программу педагогической деятельности на планируемый период. В ней получают отражение многие вопросы: выбор исполнителей, определение рациональных форм и методов труда, опора на инициативную деятельность общественных организаций и многие другие. При решении этих вопросов руководителю школы важно знать функции отдельных звеньев и сотрудников, их возможности и наиболее целесообразным образом распределить задания между ними, что будет способствовать оптимальной организации трудового процесса. Задания следует распределять равномерно с учетом одинаковой занятости всех педагогов.

Третий этап организаторской работы связан с мобилизацией усилий учителей, учащихся и родителей на выполнение разработанной программы. Здесь особенно ответственны и многогранны функции управления, его механизм чрезвычайно сложен, он включает в себя различные ступени со специфическими стимулами общественной активности воспитателей и воспитанников и располагает различными методами и средствами регуляции их поведения и деятельности.

Сущность управленческой деятельности на данном этапе заключается в том, чтобы создать для членов общешкольного коллектива условия, дающие им возможность выполнить соответствующую работу: тщательно проинструктировать подчиненных по содержанию и методике выполнения любого дела; обеспечить согласованность в деятельности всех ступеней управления; постоянно интересоваться работой каждого сотрудника и по достоинству ее оценивать; стимулировать у участников деятельности творческое к ней отношение; нахо-

дить неиспользованные резервы в работе; вести наблюдение за выполнением каждого задания и осуществлять его корректировку. Раскроем содержание организаторской работы на каждом из ее этапов на опыте работы одной из экспериментальных школ над проблемой «Повышение эффективности современного урока».

На первом этапе разрабатывалась памятка (структурная схема) для учителей, где фиксировались основные требования, обеспечивающие высокое качество урока. План подготовки к педсовету с обсуждением данного вопроса утверждался на совещании при директоре (второй этап). Согласно этому плану, каждый учитель должен был посетить 6—8 уроков своих коллег, осмыслить собственный опыт, чтобы поделиться педагогическими находками в коллективе, принять участие в изготовлении экспонатов к выставке творческих работ, приуроченной к педсовету, подготовить предложения по улучшению методической работы в школе. Не менее ответственные обязанности возлагались и на руководителей методобъединений. Им поручалось обобщить опыт работы учителей по профилю преподаваемых предметов, организовать выставку творческих работ педагогов и учащихся, оформить витрину с литературой по теории и методике обучения школьников, подготовить материал к основному докладу, принять участие в составлении проекта решения.

Под руководством заместителя директора по учебно-воспитательной работе разрабатывалась тематика выступлений педагогов по следующим вопросам: теоретические аспекты развивающего обучения; определение задач обучения, воспитания и развития при подготовке к уроку и их отражение в содержании, методах и организации урока; специальные задания учащимся перед объяснением нового материала; активизация познавательной деятельности школьников с помощью малой наглядности; обучение их приемам работы с книгой и т. д. Большого педагогического мастерства от организаторов педсовета требовали задачи обобщения и систематизации накопленного материала по теме. За 10—12 дней до начала педсовета заместители директора вместе с руководителями методобъединений, тщательно разработав проект решения, передали его учителям для предварительного рассмотрения и корректировки.

Директор школы, помимо непосредственного участия в разработке методических основ рассматриваемого вопроса, заботился об обеспечении учителей необходимой литературой по дидактике, тщательно просматривал материал выставки, удовлетворял спрос педагогов и учащихся на выполнение нужных оформительских работ.

Большая и плодотворная работа всех учителей (третий этап) обеспечила высокую педагогическую результативность проводимого мероприятия. Ценными советами и рекомендациями на педсовете щедро делились все учителя, их методическая копилка пополнилась многими находками. Содержательная работа по подготовке заседания педсовета способствовала созданию атмосферы всеобщей занятости в учительской среде, превращению этого коллективного органа в трибуну передового и лучшего опыта, в школу воспитания самих учителей. Принимаемые на педсовете решения расценивались всеми педагогами как проявление коллективной мысли и являлись руководством к действию каждого из них. Глубоко продуманная система работы над проблемой повышения эффективности современного урока помогла учителям школы увидеть проблему в целом и расчленить ее на составные части, проявить к ней глубокий интерес и сориентироваться на все новое и перспективное. Координация деятельности педагогов в отмеченном направлении обеспечивалась путем четкого распределения обязанностей между руководителями школ, методобъединениями и учителями, широкого обмена мнениями по содержанию посещенных уроков, коллективного обсуждения тезисов доклада и проекта решения, внимательного отношения к любым предложениям, исходящим от учителей.

Итак, вовлечение учителей в творческую деятельность на основе структурных схем планируемых дел помогает наиболее точно, полно, конкретно и зримо представить всю систему планируемой деятельности в условиях единства теории и практики; обеспечивает проникновение в глубинную сущность организуемого процесса, рождая инициативу и творчество; позволяет лучше учесть и использовать возможности учителей в предстоящей работе; является своеобразным стартовым моментом в планомерно осуществляемой систематической деятельности всего педагогического коллектива по обу-

чению и воспитанию юной смены. Один педагог хорошо рисует — в школе функционирует изостудия; другой имеет первый разряд по шахматам и увлеченно ведет секцию шахматистов; третий умеет шить женское платье и свои знания щедро передает девочкам-старшеклассницам; четвертый хорошо поет — руководимый им общешкольный хор неизменно занимает призовые места на районных и областных смотрах художественной самодеятельности; пятый имеет музыкальное образование и руководит ансамблем народных инструментов; шестой владеет искусством танца — в школе создан танцевальный ансамбль, в котором охотно участвуют малыши и подростки, юноши и девушки. Таким образом, каждый член педагогического коллектива все свои способности и возможности отдает делу воспитания подрастающего поколения. В то же время он хорошо знает, что в конце учебного года ему придется держать отчет о выполнении своего поручения, что его работа постоянно находится под контролем общественных организаций, что отставать от товарищей нельзя и что, наконец, принятый на вооружение общешкольным коллективом девиз «Постоянно учись сам и учи других!» надо не только декларировать, но и выполнять.

Общественные поручения педагогам распределяются руководителями школы по согласованию с профкомом на основании добрых пожеланий учителей, зафиксированных ими в анкетах, выдаваемых перед началом учебного года, и утверждаются на заседании педсовета. Активное участие всех педагогов в общественной жизни школы способствует установлению деловых взаимоотношений в педколлективе, улучшает самочувствие его членов — каждый считает себя человеком полезным, нужным и необходимым, создает атмосферу творчества, стимулирует развитие инициативы, самодеятельности и самостоятельности учащихся, помогая им утвердиться в коллективе, почувствовать себя юными гражданами. И как следствие всего этого — высокий нравственно-психологический климат в школе.

Рассматривая методы организации как функцию управления, следует подчеркнуть, что способы управленческого воздействия находятся в прямой зависимости от уровня организации педагогического и ученического коллективов. Такую зависимость можно также отразить в структурной схеме (см. табл. 6).

Таблица 6

Зависимость функций руководителя и способов его воздействия от уровня развития педагогического коллектива

Стадия развития коллектива	Характеристика стадий	Функции руководителя и возможные способы воздействия
Первичный синтез	Моральные требования исходят от руководителя, интерес к вопросам педагогической теории и частных методик у учителей проявляется эпизодически. Ведущей их деятельностью является репродуктивная. Доминирует авторитарный стиль во взаимоотношениях учителей и учащихся. Нередко наблюдаются факты безответственного отношения учителей к своим обязанностям	Ведущие функции — ориентация, координация, стимулирование, накопление опыта. Способы воздействия руководителя — распорядительность, деловитость, требовательность, четкий регламент работы. Перед коллективом ставятся конкретные перспективные задачи и мобилизуются усилия его членов на качественное их выполнение
Дифференциация	Моральные требования руководителя поддерживаются активом. Усиливается интерес к педагогической теории. Обобщается опыт лучших учителей и становится достоянием коллектива. Создаются творческие группы по разработке актуальных проблем обучения и воспитания школьников. Повышается ответственность учителей за порученное дело. Совершенствуется стиль взаимоотношений между учителями и учащимися. Получает частичную реализацию принцип делегирования ответственности и централизации контроля. Устанавливаются деловые контакты во взаимоотношениях педагогического и ученического коллективов	Ведущие функции руководителя — оказание практической помощи в качественном улучшении деятельности коллектива и каждого учителя, вовлечение наиболее подготовленных учителей в творческую деятельность, совершенствование межличностных взаимоотношений, формирование общественного мнения и опора на него в своей работе, создание психологического комфорта. Способы воздействия руководителя — привлечение коллектива к управлению, воспитание у его членов самодисциплины, организация взаимопомощи, личный пример, показ лучшего опыта, поощрение за достигнутые успехи, усиление контроля за самообразовательной работой учителей

Стадия развития коллектива	Характеристика стадий	Функции руководителя и возможные способы воздействия
Интегрирование	Регулятором поведения подчиненных становится общественное мнение, выражающее основные требования коллектива, утверждается принцип делегирования ответственности и централизации контроля. Создаются тесные духовные контакты во взаимоотношениях учителей и учащихся. Каждый учитель успешно реализует план своей творческой деятельности. Учителя широко привлекаются к разработке методических рекомендаций и т. д.	Ведущие функции — прогнозирование и планирование, глубокое изучение проблемных вопросов совершенствования учебно-воспитательного процесса. Способы воздействия — приобщение учителей к творческой деятельности, обобщение опыта лучших учителей, преодоление пассивности в ученической среде, разработка методики стимулирования деятельности учителей и учащихся, утверждение демократии творчества, создание по мере необходимости экспертных групп учителей, проведение дискуссий и т. д.

В этой структурной схеме обозначены акценты в управленческой деятельности руководителя школы: он должен овладеть искусством аналитической оценки уровня развития коллектива, методикой определения психологической структуры деятельности учителей на основе решения конкретных учебно-воспитательных задач, поддерживать адекватный уровень развития коллектива, взаимоотношения с ним, стиль управления, использовать собственные резервы в управлении — опыт, знания, средства воздействия.

Таковы структурные, содержательные и функциональные компоненты организации как функции внутришкольного управления.

Стимулы внутришкольного управления педагогическим процессом

Особую актуальность в условиях реализации решений XXVII съезда КПСС о развитии инициативы и творчества во всех сферах общественной жизни, в том

числе и народном образовании, приобретает совершенствование механизмов морального поощрения и материального стимулирования работы лучших педагогов. Смысл стимулирования видится в необходимости пробудить у участников педагогического процесса потребность в непрерывном поиске лучшего, поддержать, защитить и распространить все ценное в работе учителей и учащихся, поставить дело так, чтобы им интереснее работалось и лучше жилось.

Проверенным стимулом деятельности обучаемых и обучающих является четкая организация учебно-воспитательного процесса, активное взаимодействие всех звеньев внутришкольного управления. Поиск стимулов познавательной активности школьников в самом учении, в отборе способов деятельности, создающих атмосферу интеллектуальной занятости и увлеченности в учительском и ученическом коллективах, утверждение педагогики сотрудничества, привлечение школьников к выполнению различных педагогических функций — все это интенсифицирует учебно-воспитательный процесс, стимулирует его участников к инициативе и самодеятельности.

Являясь важным фактором повышения действенности обучения и воспитания юной смены, стимулирование способствует активному приобщению педагогов и учащихся к творчеству, формированию у них коллективистской психологии, потребности к постоянному духовному росту, к работе на общее благо без расчета на вознаграждение.

В процессе стимулирования создается положительный эмоционально-психологический настрой в коллективе и благоприятные условия для всестороннего развития, самовыражения и самоутверждения каждой личности. Ведь воздействия руководителя на подчиненных — не только руководящие или управляющие, но обязательно воспитывающие, формирующие у всех участников педагогического процесса устойчивое положительное отношение к осуществляемой деятельности, что обеспечивается с помощью стимулирования. Побудить человека к действию через стимулы — значит поставить его в такие условия, когда он сам будет стремиться к этим действиям, будет заинтересован поступать в соответствии с интересами коллектива.

Моральные стимулы, затрагивая мир мыслей, чувств и переживаний, лишь тогда активизируют внутреннюю

позицию личности, когда сама деятельность устраняет или нейтрализует отталкивающие стороны труда и одновременно обеспечивает развитие его притягательных свойств. Особенно действенно стимулирование с опережением как знак доверия. В этом проявляется высшая воспитательная эффективность управления.

Интенсивность стимулирования во многом определяется умением руководителя (на любом управленческом уровне) осуществлять конструктивную деятельность. Так, на уроке при изучении нового материала конструктивная деятельность учителя выражается в создании условий для активного восприятия учащимися новой темы. Сюда можно отнести создание различных психологических эффектов — новизны, удивления парадоксальными фактами или явлениями, занимательности или увлекательности, познавательного спора, связи нового материала с жизнью, сравнения научных и житейских представлений, введения в новую информацию материала из художественных произведений. Надежно стимулирует познавательную деятельность учащихся знакомство их с яркими эпизодами из жизни замечательных людей, использование материалов о родном крае, технических средств и наглядности в обучении. Большой побудительный заряд к учению содержит создание на уроке ситуаций успеха, сравнение изучаемых фактов и явлений с ранее известными, самостоятельное определение учащимися мировоззренческих идей и многое другое. Все это свидетельствует о больших возможностях конструктивной деятельности в процессе обучения.

Умелая инструментовка приемов и средств стимулирования обеспечивает атмосферу поисков и находок в педагогическом и ученическом коллективах, создает надежные предпосылки для духовного роста воспитателей и воспитуемых, непрерывно обогащает методику обучения и воспитания школьников.

Стимулирование оказывает воздействие всей управляющей системы на всю управляемую, на все ее грани, а также, в известной мере, и обратное воздействие управляемой системы на управляющую. При этом возможности стимулирования учащихся к учению и многообразной деятельности определяются содержанием изучаемого материала, методами и формами организации учебно-воспитательного процесса, уровнем внутриколлективных отношений, что обусловливает сквозной ха-

рактер стимулирования в процессе внутришкольного управления. Одновременно необходимо учитывать особенности учебно-воспитательной работы, суть которой состоит в том, что главное в педагогическом процессе — не понуждать, а побуждать его участников к нравственно ценным поступкам и действиям, нужным коллективу и обществу.

Эффективность приемов и средств стимулирования деятельности учителей и учащихся в значительной мере зависит от руководителя школы. Вспоминается статья «Учительской газеты» от 10 февраля 1987 года «Воодушевляющее управление». Действительно, управление в сфере народного образования должно быть не столько административным, сколько воодушевляющим. Творчество, воодушевление и стимулирование — понятия неразделимые: воодушевлять — значит побуждать (стимулировать) к деятельности.

Стимулирование как функция управления деятельностью реализуется последовательно на следующих этапах: поиск побудителей в окружающей действительности, разработка рациональной системы стимулирования, использование стимулов многообразной деятельности с участием в их инструментовке педагогов и учащихся.

Стимулирование осуществляется на всех ступенях управления: стимулирование деятельности педагогов, стимулирование деятельности учащихся и взаимостимуляция деятельности тех и других в атмосфере постоянно развивающейся их инициативы и творчества.

Стимулирование деятельности педагогов. Главное назначение данной функции — создание руководителями школы творческой атмосферы в педагогическом коллективе, обеспечение постоянного духовного роста учителей и воспитателей, совершенствование их методического мастерства, что является надежной гарантией повышения качества обучения и воспитания юной смены.

Особую актуальность стимулирование деятельности педагогов приобретает сегодня в период перестройки, когда инициатива и творчество должны стать нормой жизнедеятельности каждой школы и каждого учителя. Это требование реализуется успешно передовыми школами страны. Здесь интересен опыт работы директора Каменностепной средней школы Воронежской области народного учителя СССР А. М. Иванова по развитию творческой активности педагогического коллектива. Этот

опыт получил широкое признание и высокую оценку не только в области, но и далеко за ее пределами. Педагогическое кредо А. М. Иванова состоит в том, что в любом коллективе не должно быть учителей, не умеющих работать творчески. А если и случается, что уделом учителя остается репродуктивная деятельность, то повинен в этом и руководитель школы, не сумевший создать ситуацию, которая побудила бы этого учителя к самосовершенствованию. Секретом управленческой деятельности народный учитель считает прежде всего умение и способность руководителя заразить каждого учителя духом творчества, привить ему вкус к поискам и находкам. Это правило стало нормой взаимоотношений директора с педагогическим коллективом. Приобщение к творчеству, по его мнению, предполагает: а) знание директором школы уровня образованности, профессиональной подготовки каждого учителя, его интересов и способностей; б) создание в педколлективе атмосферы уважения и доверия к учителю, проявление внимания к его нуждам и запросам; в) развитие постоянных духовных контактов в деятельности педагогов, учащихся и родителей; г) всемерное содействие самоутверждению учителя в коллективе, его специализации по избранному профилю учебно-воспитательной деятельности; д) помощь учителю в осмыслении, обобщении своего опыта на основе синтеза теории и практики; е) постоянное обогащение содержания обучения и воспитания школьников в условиях развития творческих связей с базовым предприятием, хозяйством.

Соблюдение этих норм-правил обеспечивает высокую эффективность педагогического процесса. В этой школе нет ни одного учителя, не имеющего ярко выраженного педагогического почерка. Учитель физики В. А. Костылев — мастер на все руки. Под его руководством учащиеся трудятся в физико-техническом кружке, устанавливают светомузыку, конструируют из деталей телевизоры и радиоуправляемые механизмы. Уроки Е. А. Прыгунковой по праву считаются школой воспитания у учащихся любви к природе. На них всегда можно услышать неизменно повторяющийся вопрос «почему?». Почему весной бывают большие и яркие цветы? Почему клен цветет, а листочков у него еще нет? Почему травка пробивает твердый слой почвы? Почему бывает мало соловьев у жилья? Почему нельзя высажи-

вать семена кукурузы на 25—30 см? Почему при посадке семян кукурузы мы обращаем внимание на форму листьев каждого сорта? И т. д. Учительница А. И. Косинова — признанный консультант по психолого-педагогическим вопросам обучения и воспитания школьников. Умело приобщает учащихся к исследовательской работе биолог А. М. Мильцина. Под ее руководством учащиеся программируют урожай различных культур, проводят опыты с целью предупреждения заболевания овощных культур.

Примечательная особенность работы учителей Каменностепной средней школы — тесное содружество с учеными НИИ имени В. В. Докучаева и духовная общность с учащимися, особенно старшеклассниками. Именно их общими усилиями развивается здесь творчество и конструкторская мысль. Свидетельство тому — создание малогабаритного трактора и прицепного инвентаря к нему, массовое изготовление самодеятельных приборов по физике, тренажеров по основам сельскохозяйственного производства, продуктивная опытническая работа: программирование высоких урожаев на основе научно обоснованных расчетов, сортоиспытания, получение двух урожаев картофеля за весенне-летний период и многое другое.

Опыт умелого управления процессом обучения в данной школе приносит свои положительные результаты. Ее выпускников отличают такие качества, как высокое сознание общественного долга, стремление к постоянному самоусовершенствованию, желание больше знать, непримиримость к рутине, нестандартный характер мышления.

Действенным стимулом к творческой деятельности является аттестация учителей, проводимая один раз в пять лет. Цель аттестации — повышение профессионального мастерства учителя, побуждение его к интенсификации учебно-воспитательного процесса и творчеству. Аттестация призвана содействовать упрочению социальной справедливости, материальному и моральному поощрению лучших учителей, обобщению их опыта и внедрению его в практику обучения и воспитания юной смены.

Многолетний опыт аттестации учительских кадров, проводимой в ряде территорий страны, свидетельствует о наличии серьезных недостатков в этой работе. При

проведении данного мероприятия далеко не изжит формализм, который заключается в том, что главной заботой руководителей школы во время аттестации является составление объемных характеристик, поглощающих уйму их драгоценного времени. Эти характеристики имеют существенный недостаток: отражая итог проделанной работы и оценивая ее качество, они не дают учителю заряд на будущее, не стимулируют его к использованию имеющихся возможностей.

Предельно беден арсенал даваемых учителю рекомендаций: пройти курсы повышения квалификации при ИУУ, продолжить учебу в вузе, совершенствовать свое педагогическое мастерство, улучшить индивидуальную работу с учащимися.

Аттестация не дает возможности избавить школу от тех, кто по всем показателям не соответствует занимаемой должности. Ведь не секрет, что во многих школах есть учителя, которые довольствуются старым багажом, допускают серьезные просчеты в работе и чувствуют себя вольготно. И таких учителей не так уж мало. Есть учителя, которые и вовсе не справляются со своими обязанностями, проявляют инертность и безответственность в обучении и воспитании школьников. При этом независимо от результатов своего труда и допускаемого брака в работе регулярно получают (через 3, 8, 13, 18 лет) прибавку к зарплате за стаж. Такая уравниловка не стимулирует лучших: и лодырь, и творчески работающий получают одинаково.

При опросе директора высказали ряд конструктивных предложений по совершенствованию практики аттестации учительских кадров. Суть этих предложений сводится к следующему. Надбавки к зарплате необходимо поставить в зависимость от итогов аттестации. По достижении восемнадцатилетнего стажа аттестовывать учителя каждые пять лет для подтверждения его профессионального уровня. Получившему серьезные замечания при аттестации выплачивать начальную ставку. Отказаться от сложной схемы производственной характеристики. Проводить аттестацию в форме творческого отчета. Повысить ответственность учителей за своевременное и качественное выполнение ими рекомендаций аттестационной комиссии. Учителям, имеющим большие недостатки в работе, определять учебную нагрузку не более 18 часов. При поощрении лучших учи-

4 Заказ 1175

телей шире использовать материальные стимулы — премии, бесплатные путевки в санатории и дома отдыха, туристические путевки по стране и за границу, увеличение объема учебной нагрузки. Одновременно совершенствовать моральные стимулы. При оценке труда учителей создавать общественное мнение в школе, среди родителей и в трудовых коллективах. Предоставлять лучшим учителям различные льготы: право преимущества при подписке на редкие издания, получение квартиры, постройку собственного дома в живописном месте, приобретение легкового автомобиля и др. Во всех случаях при аттестации создавать в педагогических коллективах атмосферу высокой требовательности и принципиальности, развивать критику и самокритику, практиковать открытое обсуждение работы учителей, более взыскательно и критично оценивать их труд. В необходимых случаях проводить досрочную аттестацию.

Необходимо обогащать и конкретизировать содержание даваемых учителю рекомендаций с учетом пробелов в его теоретической и методической подготовке. Такие рекомендации могут отражать различные стороны учебно-воспитательного процесса: совершенствование методов и приемов вовлечения школьников в активную познавательную деятельность, создание атмосферы сотрудничества, сотворчества и коллективного поиска в процессе обучения; овладение многообразием форм урочной работы с учащимися; повышение действенности и эффективности самостоятельной работы школьников на уроке; усиление развивающей функции обучения и т. д. Важно, чтобы эти рекомендации являлись результатом глубокого изучения и объективной оценки работы учителя, способствовали его творческому росту, а их выполнение постоянно контролировалось администрацией и общественными организациями школы.

Нуждается в совершенствовании практика поощрения учителей. Нередко поощрения педагогов приурочиваются к датам красного календаря, когда объявляют благодарность чуть ли не всем членам коллектива. Порою и сам учитель не знает, за что его поощряют. Так обесценивается одна из форм морального стимулирования. И, к сожалению, пока еще далеко не всегда поощряются учителя по результатам фронтальных проверок, за успехи по отдельным вопросам совершенствования педагогического процесса.

Следует особо подчеркнуть, что встречается еще немало руководителей школ и органов народного образования, которые явно недооценивают существующую у педагогов (впрочем, как и у всех людей) потребность в признании их заслуг и говорят только о недостатках по принципу: «Не следует подчиненного хвалить, чтобы не испортить». Это приводит иногда к тому, что добросовестные учителя устают ждать, когда их труд будет замечен и по достоинству оценен, и начинают «выколачивать» награду, «выпрашивать» благодарность, прикладывать большие усилия для защиты своих личных интересов. Такое положение отрицательно сказывается на моральном облике учителя. Умелое применение поощрения имеет неоценимое значение: ведь слова одобрения в жизни педагога, как правило, вызывают у него стремление к более высоким достижениям. Здесь интересен опыт 1-й средней школы г. Валуйки Белгородской области, где имена лучших педагогов на Доске почета звучат своеобразно: энтузиаст, наставник, мастер, эрудит, исследователь. Кому же не хочется получить любое из этих званий! Руководителю нужно помнить о том, что выражать признательность учителю следует тогда, когда он этого заслужил, чтобы вызванные у него приятные впечатления ассоциировались с достигнутыми успехами в учебно-воспитательной работе.

Мы часто говорим о стимулах обучения, но нередко забываем, что они находятся в руках педагога. У учащихся, которых обучают учителя высокой квалификации, как правило, вырабатывается постоянный интерес к знаниям, потребность к самостоятельному их пополнению, что имеет важное значение для их жизненного самоопределения. Стимулирование деятельности педагогов, таким образом, служит одним из решающих условий стимулирования деятельности учащихся. Постоянное повышение эффективности педагогического процесса осуществляется с помощью многих стимулов. Остановимся на некоторых из них.

Действенным стимулом творческих поисков учителей является внедрение новых, более перспективных форм и методов обучения и воспитания школьников. Особую значимость при этом приобретает повышение уровня их профессионального мастерства, овладение ими разнообразными формами методической и учебно-воспитательной работы, такими, как проведение творческих от-

четов, уроков-семинаров, уроков-диалогов, ролевых уроков, деловых игр, уроков-концертов, творческих встреч с учителями-новаторами и учеными-педагогами, участие в проблемных семинарах, обсуждение новинок педагогической литературы, работа групп педагогического поиска.

Так, группа поиска учителей русского языка и литературы Ново-Пенской средней школы Ракитянского района разработала систему многообразных форм учебной работы: урок-праздник «О Родине, о мире, о себе», урок-диспут «Каким быть?», урок-конференцию «Волшебство есенинской лирики», урок-конкурс «Поэты народов СССР о В. И. Ленине», урок-лекцию «В. И. Ленин во главе Советского государства» (по произведениям литературы, живописи и кино). Подготовка и проведение этих открытых уроков не оставили равнодушным ни одного учителя. Никто не хотел быть безучастным, менее знающим и некомпетентным. Атмосфера всеобщей занятости побуждала каждого щедро делиться с коллегами своими удачами и находками.

На одном из заседаний группа поиска разработала рекомендации, ставшие нормой деятельности каждого учителя в процессе обучения. Вот лишь некоторые из них:

— урок, обладая своей целью и концепцией, вписывается в систему уроков по теме;

— осмысление содержания изучаемой темы соответствует современному научному уровню и высокой партийности;

— совершенствование методики опроса, использование с этой целью таких методов определения знаний учащихся, как рецензирование, реферирование и доклады, не вытесняет индивидуального и фронтального опроса;

— каждый урок эмоционален: «Когда сердце молчит — истины не становятся убеждениями» (В. А. Сухомлинский);

— в процессе обучения чаще прибегать к урокам углубленной работы над текстом художественного произведения и т. д.

Значение коллективно разработанных норм и правил трудно переоценить. Любой человек собственное решение выполняет охотнее, чем навязанное извне, и чем

меньше у него ощущение навязанности, тем лучше настроение и выше удовлетворенность работой.

Широкое признание на практике получили творческие отчеты учителей. Такие отчеты — большое событие в жизни школы. Так, на расширенное заседание педсовета Ракитянской средней школы, посвященное творческому отчету учительницы русского языка и литературы Е. И. Доценко, были приглашены учителя соседних школ, общественность поселка, работники районо, бывшие воспитанники учительницы, работающие ныне в различных сферах общественной жизни. В аудитории, где проходил педсовет, широко экспонировалась выставка Е. И. Доценко: исследовательский материал по творчеству любимого писателя и методические разработки уроков, наглядные пособия и раздаточный материал, конспекты и доклады, планы и альбомы, материалы по внеклассному чтению и творческие работы учащихся.

Творческий отчет проходил в форме дискуссии. Выступали и оппоненты, которые, высоко оценивая работу учительницы, высказывали ей пожелания по дальнейшему совершенствованию учебно-воспитательного процесса. В ходе обсуждения обосновывались различные подходы к использованию отдельных форм и методов обучения, подвергались критическому анализу теоретические положения, ранее считавшиеся незыблемыми.

Решение педсовета было единодушным. Одобряя опыт работы Е. И. Доценко, учительский коллектив просил ее дать согласие на руководство школой передового опыта. Одновременно отмечалось, что долг каждого учителя — совершенствование своего профессионального мастерства, обеспечение высокого качества знаний учащихся, формирование у них жажды познания.

Эффективным стимулом к педагогическому творчеству все чаще становится изучение опыта работы передовых учителей и использование их педагогических находок с учетом специфики конкретной школы (опорные сигналы, опорная деятельность, идея свободного выбора, включение зрительной, слуховой и моторной памяти при многократном повторении изучаемого материала, создание интеллектуального фона в ученическом коллективе, приобщение учащихся к систематическому выполнению педагогических обязанностей и т. д.).

Как показывает опыт, стимулирование учителей к инициативной деятельности обеспечивается путем привлечения их к разработке различных планов, памяток, методических рекомендаций по многим вопросам учебно-воспитательного процесса. Так, поручение группе учителей разработать схему характеристики выпускника средней школы побуждает их к изучению психологии юношеского возраста, выявлению социально-психологических различий между поколениями, к анализу учебно-воспитательного процесса, диагностике его положительных и отрицательных тенденций. Разработка нравственных норм и правил, регламентирующих жизнедеятельность членов общешкольного коллектива, способствует утверждению педагогики сотрудничества и преодолению рецидивов авторитаризма у некоторой части учителей. Участие многих учителей в составлении комплексного плана идейно-политического, трудового и нравственного воспитания учащихся I—X классов, одобренного Министерством просвещения РСФСР (Сборник приказов и инструкций МП РСФСР. — 1977. — № 16.— С. 9—10), явилось мощным стимулом их творческой деятельности, использования в ней своих способностей и возможностей. При этом возникали частые диспуты, сопровождаемые консультациями, собеседованиями, поисками ответов на спорные вопросы в литературных источниках и педагогических исследованиях.

Одним из направлений в стимулировании творческих поисков учителей является взаимопосещение уроков. Эту хорошо известную форму работы целесообразно усовершенствовать ведением записей посещенных уроков в специальном рукописном журнале «Педагогические находки». Это служит надежным средством стимулирования к творческой деятельности прежде всего тех, кто посещает уроки. Необходимость квалифицированного анализа урока, выявление его положительных сторон, оригинальности и новизны побуждает их к изучению теории и методики преподаваемого предмета, критической оценке своей работы, изысканию в ней неиспользованных резервов. В свою очередь, присутствие на уроке коллег побуждает педагога, ведущего урок, к проявлению творческих способностей на основе синтеза теории, передового опыта и собственной практики. Заметки с уроков служат ценным материалом для анализа учебной работы в школе. В этих условиях сама обстановка

школьной жизни побуждает учителей работать более результативно.

Хорошо зарекомендовали себя и творческие семинары учителей по отдельным проблемам совершенствования учебно-воспитательного процесса, выдвинутым насущными потребностями школы. Чрезвычайную актуальность приобретают при этом такие темы: «Как учить школьников мыслить», «Воспитание у учащихся потребности в знаниях», «Воспитание творческого отношения к труду», «Единство воспитывающего обучения и обучающего воспитания» и многие другие. При проведении семинаров важно увлечь всех учителей обсуждаемой темой, приобщить их к чтению соответствующей литературы, вызвать у них желание заниматься опытно-практической работой, а затем щедро делиться педагогическими находками со своими коллегами.

Проверенный стимул внутришкольного управления — регулярное обсуждение учителями материалов периодической печати по проблемам обучения и воспитания школьников. Решающая роль здесь отводится директору и его заместителю по учебно-воспитательной работе. Педагогической общественности г. Воронежа известно имя директора 2-й средней школы Э. А. Гольтера. Его примечательная черта — дружба с наукой, высокая профессиональная компетентность. Ежедневно по 1,5—2 часа, обычно в конце работы, он основательно изучает новинки по учебным предметам, знакомится с последними достижениями в области теории воспитания. А утром следующего дня как бы мимоходом, неназойливо осведомляется, насколько известна эта информация его коллегам, дает им советы, узнает их мнение о прочитанном.

Необходимо, чтобы обсуждение новинок по педагогике и частным методикам обеспечивало не простое получение информации, а критическую ее переработку. Обсуждение можно проводить по такой примерно схеме:

— что заслуживает внимания и внедрения в практику;
— какие идеи нуждаются в развитии и совершенствовании;
— какие вопросы требуют дополнительной проверки;
— как это перекликается с нашим (моим) опытом;
— что неприемлемо в наших условиях.

Важно в этой работе не допускать формализма, не ставить целью одно только просветительство учителей, постоянно связывать вопросы теории с практикой обучения и воспитания учащихся. И еще одна деталь. Во время обзоров литературы следует чаще вовлекать в обсуждение определенных вопросов именно тех учителей, которые испытывают в них трудности. Проводимое в обстановке заинтересованности и дискуссии такое обсуждение создает реальные условия для повышения мастерства учителей.

Результативны и такие формы стимулирования творческой деятельности педагогов, как работа групп поиска, проведение научно-методических конференций, специализация учителей по актуальным проблемам педагогического процесса. Специализация учителей связана с тем, что в современных условиях, в силу огромного потока информации, не представляется возможным каждому учителю проявлять компетентность по многим вопросам учебно-воспитательного процесса. Поэтому во многих школах учителя специализируются по различным профилям. С учетом своих творческих способностей и интересов учителя могут выступать в качестве референтов по отдельным вопросам обучения и воспитания учащихся. При обсуждении новинок периодической литературы одни учителя дают коллегам квалифицированные советы по более узким вопросам обучения, другие консультируют их по отдельным направлениям воспитательной работы, третьи рассказывают о последних достижениях психологической науки, четвертые вносят предложения по организации опытно-практической работы на основе разработанных ими структурных схем и т. д. Как показывает опыт, такая практика создает атмосферу творческих поисков и здоровой состязательности в педагогическом коллективе. Во 2-й средней школе г. Белгорода специализация учителей осуществляется следующим образом: любители природы руководят природоохранительной работой; мастера-изобретатели создают различные конструкторские бюро по техническому творчеству и моделированию; специалисты по работе с «трудными» консультируют учителей и родителей по вопросам детской психологии; учителя, склонные к исследовательской работе, приобщают к ней молодых специалистов.

В этих условиях руководители школы должны по-

мочь учителям найти себя в работе, создать для них необходимые условия, стимулировать к постоянному духовному росту.

В заключение следует отметить, что в основе управленческой деятельности по стимулированию педагогов лежит умение и способность руководителя воодушевить учителей, побудить их к лучшей работе, предупредить непредвиденные паузы и «каникулы» в росте профессионального мастерства всех и каждого.

Стимулирование деятельности учащихся. Еще К. Д. Ушинский отмечал, что учение, все взятое принуждением и силой воли, едва ли будет способствовать созданию развитых умов. Неинтересное укладывается в памяти с большим трудом и легко вытесняется из нее. В условиях побуждения к работе учащиеся трудятся с увлечением и высокой результативностью.

Сущность стимулирования школьников — постановка их в позицию субъекта деятельности, пробуждение у них лучших интеллектуальных и нравственных качеств, постоянное развитие инициативы, самостоятельности и творчества. Система воспитательной работы, основанной на стимулировании, исходит из того, что главное в педагогическом мастерстве — уметь побуждать, а не понуждать. Мастерство воспитателя проявляется не в том, что он заставляет своего питомца поступать так, как надо, а стимулирует его делать это по своей воле, охотно и радостно. Внутренние стимулы познавательного интереса необходимо связывать с такими состояниями личности, как радость открытия, удовлетворенность собственной успешной деятельностью. Эти чувства проявляются у учащихся прежде всего тогда, когда они осознают общественную или познавательную значимость деятельности, когда им доверяют, предоставляют возможность для самоутверждения в коллективе, когда порученное дело вызывает у них интерес, содержит определенную трудность, преодоление которой рождает желание работать более интенсивно и результативно.

Стимулирование деятельности учащихся осуществляется прежде всего на уроке. Среди средств побуждения школьников к активному учению можно выделить такие, как создание условий для понимания ими смысла учения, стимулирование их к различным открытиям, создание противоречий в ходе обучения, обучение школь-

ников приемам умственной деятельности, создание положительного эмоционального настроя у учащихся, новая перегруппировка старого материала, привлечение новых фактов из жизни, решение задач иными способами и т. д. Здесь важны умения учителя проводить сравнительную характеристику, обобщать, отделять главное от второстепенного. Надежным стимулом познавательной деятельности учащихся является их сотрудничество с учителем на уроке, которое принимает самые различные формы. Вот лишь некоторые из них. В ряде школ наиболее подготовленные, а затем и рядовые учащиеся (прежде всего старшеклассники) привлекаются к объяснению нового материала на уроке после серьезной самостоятельной подготовки и консультации с учителем. Высокое доверие побуждает помощников учителей тщательно готовиться к занятиям, изучать необходимую литературу, вступать в контакты с нужными людьми, систематизировать отобранный материал, находить в нем самое существенное и важное, заниматься поисками и находками. В конечном итоге такая практика способствует формированию у школьников положительного отношения к учению.

Стимулирование познавательной деятельности учащихся на уроке обеспечивается путем проведения уроков-диспутов и уроков-встреч со знатными людьми, использования на уроках материалов переписки с учеными, писателями, художниками, вовлечения ребят в исследовательскую и поисковую работу, организации научных обществ, различных творческих объединений школьников, что существенно обогащает содержание урочной работы, способствует воспитанию у них любви к предмету, увлеченности им, убеждает их в необходимости постоянного применения полученных знаний на практике. Большой стимулирующий эффект имеет содержание учебного материала, показ его новизны, практической и научной значимости, обновление уже усвоенных знаний, их углубление и систематизация, профессиональная направленность содержания, межпредметные и межцикловые связи, демонстрация опытов, проведение экскурсий, лабораторных работ и т. д.

Учебная деятельность учащихся надежно стимулируется умелой организацией проверки их знаний, дифференцированным применением качественных критериев оценки. Усилению стимулирующей роли проверки

способствует привлечение учащихся к оценочной деятельности, к организации на уроке их самооценки, самоконтроля и взаимопроверки в сменных парах. Поэтому представляется важным комментировать выставление оценки, что содействует воспитанию у учащихся сознательного отношения к учению, росту заинтересованности в результатах своего труда.

Стимулирование познавательной деятельности учащихся на уроке обеспечивается с помощью таких приемов, как объяснение непонятного, демонстрация различного дидактического материала, коллективный анализ выполненной работы, советы, подсказки, дополнительные вопросы, формулирование проблемы, предъявление алгоритма, схемы действия, опорного сигнала и т. д.

Большими возможностями стимулирования учебной деятельности школьников обладают пионерская и комсомольская организации школы. Так, комсомольцами может быть принят комплексный план комсомольца-старшеклассника «Учиться, учиться и учиться», ориентирующий его учиться по всем предметам в полную меру своих сил. Это обеспечивается путем анализа реальных учебных возможностей каждого учащегося, проводимого коллективом товарищей (соклассников) и учителей; принятия указанным составом «педагогического консилиума» согласованных решений-обязательств по учебе каждого старшеклассника в предстоящем учебном полугодии (с указанием ожидаемых оценок по предметам); организации взаимопомощи учащихся в учебной работе; осуществления постоянного контроля со стороны педагога и самих учащихся за выполнением принятых обязательств.

В ходе принятия школьниками повышенных, но реальных обязательств по учебе педагогическая корректировка осуществляется следующим образом: а) если учащийся берет слишком завышенное, непосильное обязательство, его убеждают в необходимости привести уровень своих желаний в соответствие с реальными возможностями; б) если обязательства школьника отражают уровень уже достигнутого, то педагоги и товарищи советуют ему наметить более высокие рубежи в учебе; в) даются рекомендации вести эстафету успеваемости, где рядом с предполагаемыми по каждому предмету оценками выставляются текущие оценки за четверть,

полугодие; г) принимается решение — о ходе выполнения принятых обязательств еженедельно информировать всех учащихся на общешкольной линейке и один раз в месяц подводить итоги по этому вопросу на классных комсомольских собраниях.

Проводимая по данной схеме опытно-практическая работа, в которой приняло участие 5762 комсомольца-старшеклассника, показала значительный рост качества знаний учащихся, повышение у них чувства ответственности за учебу, стремление школьников к постоянному пополнению своих знаний и овладению основами научной организации учебного труда, что полностью исключало проявление формализма в учебной работе как со стороны учителей, так и со стороны учащихся.

Неиссякаемые стимулирующие возможности содержит в себе совместная работа старшеклассников с подростками и младшими школьниками. Пионеры и октябрята, общаясь со старшеклассниками, обогащают свой социальный опыт, стремятся проверить свои нравственные силы и доказать готовность к выполнению общественно значимых дел и поручений. Комсомольцы-старшеклассники в повседневной совместной деятельности с пионерами и октябрятами практически осознают, усваивают нормы высоконравственного поведения, реализуют полученные знания в деятельности, убеждаются на практике, что они — нужные люди в коллективе, выполняющие ответственные поручения комитета ВЛКСМ, учкома, педсовета.

Эффективным средством стимулирования учебной деятельности школьников является их разумно организованная, насыщенная богатым познавательным содержанием жизнь, представляющая собой единство урочной и внеклассной работы. Задача педагогов здесь заключается в том, чтобы создать в школе такую обстановку, при которой ученик мог бы овладеть знаниями и найти себе занятие по душе (в зависимости от своих наклонностей и способностей), позволяющее ему постоянно применять эти знания в повседневной практической деятельности и жизни.

Ныне ни у кого не вызывает сомнения, что любая школа имеет все условия для включения каждого ученика, особенно старшеклассника, в такую деятельность, которая обеспечила бы применение полученных знаний в практической жизни и стимулировала бы его познава-

тельную активность во внеурочное время. Перестройке умственной деятельности школьников способствуют выступления их с докладами на различные темы перед товарищами, взрослыми, подростками, участие старшеклассников в теоретических конференциях, диспутах, в работе научных обществ; выполнение ими обязанностей ассистентов, консультантов, лаборантов, отрядных вожатых, командиров, инструкторов, руководителей кружков; участие в разнообразной клубной работе, осложненной решением познавательных задач; проведение ими опытнической работы; помощь педагогам в укреплении материальной и учебной базы школы и т. д.

Активное участие школьников в учебно-воспитательном процессе, с одной стороны, постоянно стимулирует их познавательную активность и, с другой — создает условия для формирования гуманистических отношений в коллективе, основой которых является коллективная деятельность, совершаемая ради других людей. Общественная активность школьников стимулируется участием каждого педагога в самодеятельных органах и творческих объединениях ученического коллектива, периодической отчетностью этих органов в различных инстанциях, системой нарядов и практикой ведения трудовых книжек, постоянной учебой актива, расширением и усложнением сферы общественно полезной деятельности учащихся, участием их вместе с педагогами в принятии важных для коллектива решений, а также в регулярно проводимой общественной аттестации старшеклассников и подростков.

Надежное средство стимулирования общественной деятельности учащихся — участие их в разработке нравственных правил (заповедей), руководствуясь которыми каждый член общешкольного коллектива в процессе общественной работы постоянно контролирует свои действия, сверяет и сравнивает свои дела и поступки с делами и поступками своих товарищей, определяет свое место в коллективе, вырабатывает объективную оценку осуществляемой деятельности, учится критически относиться к своей работе и поступкам своих товарищей, получает постоянные стимулы в развитии собственной инициативы и на деле убеждается в своей причастности к жизни коллектива и общества. Такая практика способствует преодолению администрирования в управлении педагогическим процессом, установ-

лению доброжелательных взаимоотношений между учителями и учащимися, росту коллективистских начал в жизни школьника — главного критерия нравственного прогресса нашего общества, интеграции усилий педагогов и учащихся в решении многообразных вопросов школьной жизни и в конечном итоге — единству управления и самоуправления.

Активное взаимодействие стимулов деятельности учащихся прослеживается всюду, в том числе и в отношениях учащихся к общественным поручениям. Признание мудрой власти коллектива проявляется в том, что любое поручение, даваемое школьнику, как правило, исходит от ученического коллектива. Действенным побудителем активности учащегося при выполнении общественного поручения, вызывающим у него потребность в самовоспитании, является его отчет перед товарищами за качество выполнения данного поручения, а полученные при этом поощрения, награды еще больше убеждают каждого школьника в необходимости настойчивого повышения своей общественной активности.

Взаимостимуляция деятельности педагогов и учащихся. Стимулирование деятельности педагогов осуществляется двумя путями: «сверху» — руководителями школы и «снизу» — учащимися, органами самоуправления. Стимулирование «снизу» возможно в условиях постоянно развивающейся инициативы и самостоятельности учащихся, высокого уровня их внутриколлективных отношений. В процессе содержательной деятельности учащихся, осуществляемой под руководством педагогов, воспитываются как те, так и другие.

Взаимостимуляция деятельности педагогов и учащихся осуществляется на всех уровнях их совместной работы:

— совместная деятельность партийной и комсомольской организаций (педагогов и старшеклассников);

— работа педагогов в органах школьного самоуправления;

— сотрудничество классного руководителя с воспитанниками;

— совместная работа учителя и учащихся;

— выполнение комсомольцами-старшеклассниками педагогических функций в работе с товарищами, подростками и младшими школьниками.

Инициативная деятельность партбюро и администрации школы, как правило, вызывает встречную инициативу педагогов, подогреваемую активностью учащихся, и создает в общешкольном коллективе атмосферу педагогической мысли. Это, в свою очередь, побуждает всех к более продуктивной работе: учащихся — к самостоятельному творческому решению вопросов познавательной и общественно полезной деятельности; педагогов — к повышению качества обучения и воспитания школьников; партбюро и руководителей школы — к поискам наиболее эффективных путей, форм и методов управления педагогическим процессом в школе. Решения, принимаемые ученическим коллективом и органами его самоуправления, оказывают значительное стимулирующее воздействие на членов педколлектива, побуждают их совершенствовать свою собственную личность, свое мастерство, работать более интенсивно и качественно. В условиях взаимостимуляции обеспечивается синхронность протекания деятельности учителя и учащихся, сложение их сил, единство действий.

Позитивное стимулирующее воздействие на членов общешкольного коллектива учащиеся оказывают прежде всего тогда, когда выступают в роли субъекта деятельности — дежурного, руководителя кружка, консультанта, политинформатора, ответственного за определенный участок внеклассной работы и т. д. Осуществляя соответствующие управленческие функции, они своими действиями утверждают себя в коллективе, приобщаются к организаторской работе, побуждают своих товарищей к нравственно ценным делам и поступкам. Так, борьба с курением в ученической среде в руководимой автором школе-интернате обусловила прекращение курения в учительском коллективе; принятие участниками педагогического процесса закона 00 (точного времени) и строгое проведение его в жизнь исключило факты опоздания самих учителей и на уроки, и на внеклассные мероприятия; объявляемые органами самоуправления смотры-конкурсы ученических тетрадей стимулировали учителей к более качественной их проверке. Эти и многие другие факты убеждают в том, что ученический коллектив и его органы самоуправления на более высоком уровне своего развития нередко становятся субъектом стимулирования деятельности своих наставников.

Идея взаимостимуляции деятельности педагога и учащихся имеет прямое отношение к процессу обучения. Так, на каждом уроке осуществляется воздействие не только на учащихся, но, как правило, наблюдается и обратное явление, когда объектом воздействия становится учитель. Формы таких воздействий многообразны: вопросы и реплики, жесты и эмоции учащихся, паузы и позы, реакции на замечания, общение с соседями, обсуждение полученной информации, отношение к ней, эмоциональный и интеллектуальной фон класса. Особенно интенсивные воздействия испытывает педагог во время подготовки учащихся к таким урокам, на которых они выступают в роли учителя: готовят информацию по изучаемой теме, включаются в поисковую работу, выполняют исследовательское задание, изучают первоисточники, изготавливают наглядные пособия и приборы. Во всех этих случаях дух сотрудничества заставляет школьников искать помощи у своих наставников, побуждая последних к более глубокому овладению теорией и методикой учебно-воспитательного процесса.

Взаимостимуляция учащихся осуществляется в классных коллективах и различных объединениях по интересам. Творческие отчеты старшеклассников под девизом «Скажи мне обо мне» стимулируют к общественной работе каждого из них. Введенная в традицию взаимопроверка домашних работ обеспечивает существенный рост качества знаний подростков. Особенно большую пользу эта работа приносит слабым учащимся: ведь прежде чем спросить своих товарищей, им нужно самим добросовестно подготовить урок, а при необходимости — обратиться за помощью к учителю или ассистенту. Ежедневный самоконтроль за учебной работой помогает создать в классе атмосферу взаимной требовательности и побуждает каждого школьника учиться на совесть. Конкурсы на лучшего чтеца, особенно при условии длительного срока подготовки к нему, приглашения на них пионерского актива, родителей, а также определение беглости чтения по песочным часам, как показывает опыт, являются долгодействующим стимулом для учащихся среднего звена в приобщении их к активному и сознательному чтению.

Итак, назначение стимулирования — активное приобщение педагогов и учащихся к творческой деятельнос-

ти, воспитание у них культуры мышления, развитие способности к самостоятельности суждений, создание атмосферы радостного труда и вдохновения. Взаимостимуляция деятельности педагогов и учащихся осуществляется успешно, если школьникам доверяют, создают необходимые условия для развития их инициативы и самодеятельности, предоставляют им реальные права в управлении делами школы. Показательна в этом плане научно-методическая конференция, посвященная развитию ученического самоуправления, прошедшая в 20-й средней школе г. Белгорода. В ней приняли участие учителя, классные руководители, воспитатели групп продленного дня, члены комитета ВЛКСМ, учкома, совета пионерской дружины, другие учащиеся-активисты. После доклада доцента пединститута состоялась интереснейшая дискуссия о путях формирования юных общественников и организаторов. Взволнованный разговор на конференции порою принимал острый и нелицеприятный характер, когда речь шла о недостатках и упущениях в работе педагогов. Выступали прежде всего учащиеся. Вот их предложения: «Неужели нам нельзя поручить какое-либо ответственное дело, например самостоятельное дежурство (без учителей) по школе? Ведь недоверие, опека — одна из причин нашей пассивности» (девятиклассники); «Оценку за поведение пусть выставляет класс, а не учителя» (шестиклассница); «Одним ученикам доверяют, а другим нет. Причем ярлык недоверия приклеивается в начальных классах, и с ним ученик остается до окончания школы» (восьмиклассница); «Мы согласны проявлять активность в самоуправлении, но согласны ли будут на это учителя» (семиклассница)... Откровенный деловой разговор на конференции обогатил педагогическую копилку школы ценными предложениями по развитию творческого сотрудничества педагогов и учащихся.

Сделаем некоторые выводы.

Интенсификация учебно-воспитательного процесса, проявление животворящего духа творчества требуют решительного улучшения стиля и методов работы, новых подходов к осуществлению функций управления педагогическим процессом и использованию в нем богатых возможностей стимулирования деятельности учителей и учащихся.

5 Заказ 1175

Назначение стимулирования — это приобщение к творчеству педагогов и учащихся, воспитание у них культуры мышления, развитие способности к самостоятельности суждений, создание атмосферы радостного труда и вдохновения.

Эффективность стимулирования определяется прежде всего профессиональной компетенцией руководителя школы, его знанием психологии управления, внутренних побуждений педагогов и учащихся, их интересов и мотивов.

Использование системы стимулов деятельности педагогов и учащихся обусловливается решением следующих управленческих задач:

— создание максимально благоприятных условий для проявления творческих способностей каждого участника педагогического процесса и всемерное содействие ему в реализации их на практике;

— стимулирование у учителей и учащихся желания и умения критически оценивать свою деятельность, находить в ней неиспользованные резервы и изыскивать возможности их применения на практике;

— организация взаимодействия стимулов и обогащение их методической инструментовки.

Решение этих задач способствует созданию в общешкольном коллективе атмосферы творчества, доверия и утверждению коммунистических начал в его жизнедеятельности.

Контроль и регулирование процесса выполнения решений

Одним из необходимых условий перестройки школы является улучшение стиля и методов работы органов управления народным образованием, совершенствование контроля за работой школы и учителей. Внутришкольный контроль как сложная динамическая система характеризуется взаимосвязью цели и задач, структуры и содержания, организации, форм и методов совершенствования педагогического процесса.

Цель и задачи контроля. Основная цель контроля — постоянное совершенствование педагогического процесса с учетом требований, содержащихся в директивных документах КПСС, Советского правительства, ВЛКСМ, в нормативных документах Министерства просвещения

СССР и союзных республик. Внутришкольный контроль способствует внедрению всего передового и лучшего в практику учительского коллектива, созданию в нем атмосферы творчества, постоянного поиска на основе анализа и самоанализа деятельности всех и каждого. Контроль, проверка и регулирование процесса выполнения решений являются заключительной функцией управленческой деятельности. Проверку исполнения В. И. Ленин рассматривал как средство осуществления партией своей руководящей роли. В ленинском понимании, проверять исполнение — это значит не только фиксировать недоработки и упущения, а практически организовать дело, поднимать людей на преодоление встречающихся препятствий и трудностей, добиваться конкретных результатов. Смысл контроля как раз в том и заключается, чтобы обеспечить единство решения, проверки, предупреждения и исправления недостатков.

Систематически осуществляемый контроль стимулирует труд людей, служит способом получения информации о количественном и качественном состоянии работы, ее содержании и организации. Контроль помогает изысканию неиспользованных резервов, придает работе новые импульсы, способствует совершенствованию форм, методов и стиля работы, укреплению дисциплины, воспитанию у контролируемых многих нравственных качеств. Осуществляемый постоянно, глубоко и со знанием дела, внутришкольный контроль имеет большое воспитывающее, развивающее и организующее значение, является проверенным средством развития критики и самокритики. При этом руководителю школы необходимо контролировать не только деятельность подчиненных, но и свою собственную: ведь контроль — это анализ им своих ошибок и выработка своей концепции.

Существенная часть контроля — извлечение выводов на будущее. Такие выводы могут касаться различных сторон учебно-воспитательного процесса: планирования, содержания, организационных форм работы, методов обучения и воспитания и т. д. Руководитель должен уметь прогнозировать результаты контроля: в каких возможных ситуациях он ведет к увеличению старательности, аккуратности и добросовестности лиц, которые знают, что их работа будет проверяться и оцениваться, а в каких — к потере чувствительности у контролируемых в условиях излишней опеки над ними.

При проведении внутришкольного контроля следует руководствоваться системным подходом, который предполагает следующее.

1. Контроль необходимо осуществлять постоянно, по заранее разработанным при участии опытных педагогов алгоритмам, структурным схемам предстоящей проверки в форме инструкций, памяток, анкет, контрольных вопросов.

2. Все участки, все звенья педагогического процесса нужно держать под наблюдением, не допускать при этом авральных ситуаций, четко распределять обязанности между членами педагогического коллектива.

3. К осуществлению контроля следует шире привлекать все ступени внутришкольного управления: только широкий коллективный контроль сможет наиболее эффективно повлиять на улучшение качества обучения и воспитания школьников.

4. Каждой проверке должна предшествовать соответствующая теоретическая и методическая подготовка, необходимая для прослеживания взаимосвязи и взаимодействия всех компонентов, совокупно определяющих собой качество контролируемой деятельности, а также роль, силу и заряд каждого компонента с учетом его значимости и перспективы развития.

5. Системность контроля обусловливает комплексное использование форм и методов его осуществления в зависимости от целевой установки, содержания учебно-воспитательного процесса, квалификации и мастерства контролируемых, характера внутриколлективных отношений в педагогической и ученической среде.

6. Любую форму контроля следует проводить в определенной последовательности с соблюдением следующих этапов: подготовительный, сбор необходимой информации и ее анализ, разработка структурной схемы планируемой деятельности, проведение контроля, широкое обсуждение в коллективе его итогов и, наконец, проверка исполнения принятых по результатам контроля решений. Все эти этапы взаимосвязаны, и каждый из них базируется на предшествующем. Системное ведение контроля в конечном итоге обеспечивает скоординированность всех звеньев педагогического процесса, их взаимодействие и восхождение всей системы «школа» к новым творческим высотам.

Структура и содержание контроля. Отправным моментом системного подхода при осуществлении контроля является рассмотрение объекта управления (структуры и содержания педагогического процесса) как системы, состоящей из множества взаимодействующих элементов, и комплексный учет этих элементов в их органической взаимосвязи. Объектом контроля служат все структурные и содержательные компоненты педагогической системы, получившие отражение в разделах общешкольного плана, все то, что имеет решающее значение для повышения качества обучения и воспитания школьников. Системный подход обусловливает всеобъемлющий характер контроля, когда все участки, все звенья педагогического процесса становятся контролируемыми.

Основные объекты внутришкольного контроля:

— повышение научно-теоретического и методического мастерства учителей, совершенствование качества учебно-воспитательного процесса;

— обеспечение глубоких и прочных знаний, умений и навыков учащихся по основам наук;

— коренное улучшение трудовой подготовки и профессиональной ориентации школьников;

— организация коллективного творчества учителей и учащихся в процессе их многообразной деятельности;

— осуществление всеобщего обязательного среднего образования молодежи, повышение у учащихся ответственности за учебу, вовлечение их в активную общественную жизнь;

— работа с родителями;

— контроль за выполнением нормативных документов.

Следует особо подчеркнуть, что при определении объектов контроля необходимо, во-первых, видеть ведущие вопросы контролируемой деятельности и, во-вторых, уметь расчленить любой объект на его составляющие элементы со всеми связями. Так, основным звеном учебно-воспитательного процесса является урок. Здесь главные объекты контроля: постановка познавательной задачи (что будет изучаться); мотивация (почему надо изучить, знать и уметь); отбор и последовательность изучения материала; применение способов и средств (как, с помощью чего достигать результата, включая контроль, самопроверку, понимание, осознание

и применение знаний и умений, а также отработку навыков). Основными объектами контроля за состоянием преподавания и качеством знаний учащихся можно считать: научно-методический уровень преподавания, выполнение учебных программ, качество знаний, практических умений и навыков школьников, формирование у них научного мировоззрения, использование методов обучения, вовлечение всех учащихся в активную познавательную деятельность, осуществление принципа политехнизма и межпредметных связей, развитие самостоятельности и инициативы учащихся, соблюдение ими единого орфографического и речевого режима. Система проверки знаний учащихся предполагает использование следующих методов: устный опрос учащихся, проведение письменных, графических и практических работ, выполнение учащимися программированных заданий, применение технических средств обучения. Комплексная программа контроля за состоянием преподавания, качеством знаний и методами их проверки позволяет проверяющему получить исчерпывающую информацию о системе работы учителя и ее эффективности.

Контроль за деятельностью по сплочению ученического коллектива включает изучение системы работы по внедрению единых требований к учащимся, организации соцсоревнования, совершенствованию творческих контактов педагогического и ученического коллективов. Предметом особой заботы руководителей школы при проведении контроля является реализация задачи коренного улучшения трудового воспитания детей и подростков в свете требований школьной реформы. Большое значение приобретают здесь организация самообслуживания на основе разработанной педагогическим коллективом системы с учетом возраста учащихся, объектов их деятельности в школе и дома (в том числе и в учебной работе), последовательное расширение и усложнение выполняемой ими деятельности. Контроль за состоянием трудового воспитания предполагает глубокое изучение таких взаимосвязанных элементов данной системы, как организация общественно полезного, производительного труда в школе и базовом предприятии, участие школьников в техническом творчестве, опытничестве и моделировании, в бытовом труде по оказанию помощи родителям. При этом необходимо учитывать качество выполнения трудовых обязанностей, мо-

тивы деятельности школьников, их взаимопомощь в работе. Нуждается в контроле выполнение учащимися общественных поручений, расширение и усложнение их содержания по мере взросления школьников.

Утверждение педагогики сотрудничества учителей и учащихся актуализирует проблему контроля за работой классных руководителей. Представляется целесообразным содержание такого контроля осуществлять по следующей схеме.

— Общение с учащимися. Регулярность общения и обоюдная потребность в нем. Знание индивидуальных особенностей, интересов и запросов школьников, мотивов их поведения в школе, семье и на улице. Стиль взаимоотношений с учащимися. Влияние классного руководителя на поведение воспитанников в группах свободного общения.

— Работа по повышению качества знаний учащихся. Контакты классного руководителя с учителями. Вовлечение всех учащихся во внеклассную учебную работу (факультативы, кружки, научные общества, конкурсы, предметные недели и месячники, в работу по оснащению учебных кабинетов), организация взаимопомощи в учебе, многообразие ее форм. Интеллектуальный фон класса.

— Роль классного руководителя в организации и сплочении ученического коллектива. Выдвижение и реализация содержательных и увлекательных перспектив жизнедеятельности учащихся, творческий характер проводимой работы. Сотрудничество с учащимися. Организация здоровой состязательности в коллективе, ее эмоциональный фон.

— Содержание воспитательной работы с учащимися. Оптимальность и педагогическая целесообразность спланированной работы. Участие школьников в составлении плана. Соответствие плана задачам формирования у учащихся высокой гражданственности и черт коммунистической нравственности. Реализация идеи коллективного творчества. Развитие инициативы и самостоятельности каждого школьника, выполнение им общественного поручения, участие в общественно полезном, производительном труде. Работа с активом класса.

— Связь с родителями, шефствующими предприятиями. Включение классного руководителя в многообразную жизнь школы и ее микрорайона.

В условиях реализации требования школьной реформы повысить ответственность учащихся за учебу и выполнение общественных поручений возникает необходимость разработки единой методики по оценке их активности, прилежанию, культуре труда. Представляется целесообразным при проверке качества выполнения общественного поручения учитывать такие показатели, как содержание поручения, его сложность, новизна, культура труда, творческий подход учащихся к выполнению, гуманистическая направленность поручения. Культура учебного труда школьников оценивается по следующим параметрам: глубина, прочность, действенность, вариативность знаний, умений и навыков, нешаблонный подход к их применению, умение выполнять различные мыслительные операции, разрабатывать новые комбинации известных способов и приемов, умение работать с книгой и конспектом, заниматься рецензированием, редактированием работ своих товарищей, решать задачи, выполнять работу по конструированию и т. д.

Отмечая системный характер контролируемой деятельности, мы рассмотрели лишь некоторые, наиболее существенные ее объекты (содержание контроля) в процессе обучения и воспитания школьников.

Как показывает массовый анализ практики, нередко важные объекты педагогического процесса выпадают из общей системы внутришкольного контроля (см. табл. 7).

Невнимание руководителей школ к контролю за работой с педкадрами (свыше 50% руководителей не пла-

Таблица 7

Объекты контролируемой деятельности в планах работы школы

№ п/п	Объекты контроля	Отражение их в планах 294 школ, в %
1	Работа с педкадрами	47
2	Углубленная работа педагогов по индивидуальной тематике	38
3	Повышение роли ученического коллектива в овладении знаниями	16
4	Привлечение родителей к выполнению воспитательных функций с детьми и подростками в школе и по месту жительства	13
5	Развитие деловых и творческих контактов педагогов и учащихся	11

нируют такого контроля) создает трудности в совершенствовании педагогического процесса: директорам труднее всего дается обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе учителей, стимулирование их активности, воспитание у них потребности работать творчески, анализ уроков, формирование общественного мнения в педколлективе. Особую актуальность приобретает организация контроля за углубленной работой педагогов по индивидуальной тематике. Смысл такого контроля состоит в том, чтобы помочь каждому учителю найти себя, поверить в собственные силы, приобщиться к творческой деятельности. Нацеленность контроля на осмысление каждым учителем своего опыта способствует интенсификации педагогического процесса.

Недооценка контроля по отдельным аспектам учебно-воспитательного процесса в школе приводит к серьезным издержкам в обучении и воспитании школьников.

Итак, разработка руководителями школы такой системы контроля, который охватывал бы все звенья (объекты) педагогического процесса, — надежная основа его совершенствования.

Организация контроля. Одним из требований системного подхода является организация тщательной теоретической и методической подготовки к проведению контроля, которая предусматривает решение следующих вопросов:

— глубокое изучение директивных документов КПСС, Советского правительства и ВЛКСМ по контролируемым вопросам;

— ознакомление с нормативными документами МП СССР и соответствующей союзной республики;

— изучение последних достижений науки по контролируемому предмету (объекту);

— уяснение содержания и объема требований к объекту контроля, предусмотренных планом работы школы;

— определение наиболее рациональных форм, методов и приемов достижения поставленных задач;

— изучение уровня обучаемости (воспитанности) учащихся, подвергаемых контролю;

— определение характера взаимоотношений между педагогами и учащимися;

— разработка критериев контролируемой деятельности;

— выбор формы подведения итогов на заключительном этапе контроля и способов регулирования полученных результатов.

В обобщенном виде суть данного требования состоит в умении руководителя школы проявлять глубокую аналитичность и высокую педагогическую культуру, находить новые решения педагогических задач, использовать наиболее продуктивные идеи в своей практической работе, руководствоваться чувством нового, которое побуждает его к моделированию опытно-практической работы, проникновению в глубинную сущность педагогического процесса, овладению методикой сбора и анализа информации, выяснению внутренних связей между всеми звеньями педагогического процесса, что позволяет видеть скрытое в явном, придавать значение тому, чему раньше не придавалось. Словом, уровень теоретической и методической подготовки руководителя к предстоящему контролю обусловлен его компетенцией, готовностью увлечь учителей и учащихся новыми творческими поисками на основе детально разработанной программы контролируемой деятельности.

Эффективность контроля во многом определяется плановостью и систематичностью его проведения, что вытекает из ленинского положения: «...главное — не разбрасываться, а взять лучше *немногие заведения*, небольшие задачи, поставить себе вначале скромные цели, но их осуществлять упорно, не забывая начатого, не бросая на полдороге, а доводя до конца»[1]. Плановость контроля предполагает не фиксацию цифр и иных данных, а проникновение в причинную связь фактов и явлений, выявление характера их взаимодействия, определение интегрального эффекта, поиск ошибок и недостатков в организации педагогического процесса, разработку программы их преодоления, вскрытие неиспользованных резервов, моделирование всего лучшего и передового. Контроль может быть или своевременным, или нецелесообразным. Так, контроль с целью диагностики отставания некоторой части учащихся в учебе следует проводить в течение первой четверти, чтобы затем на этой основе вести целенаправленную работу

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 53. — С. 67.

по ликвидации пробелов в их знаниях. Контроль за внедрением единых требований к обучению и воспитанию необходимо начинать с первых дней учебных занятий, когда у учащихся проявляется обостренное отношение к прививаемым нормам. И наоборот, нецелесообразно в четвертой четверти обсуждать эти вопросы, внедрять самоуправление в школе, заниматься организацией индивидуальной работы с учащимися и т. д.

Многолетние наблюдения и опытно-экспериментальная работа показывают: там, где нет продуманного контроля, даже более сознательная часть учителей постепенно снижает требования к себе, перестает заниматься повышением своего педагогического мастерства. Бессистемный, эпизодический контроль как самоцель, осуществляемый без достаточной подготовки, не только малопродуктивен, но порою и вреден, так как создает в коллективе обстановку ложного благополучия, беспечности и благодушия. И наоборот, постоянно осуществляемый контроль в определенной системе неизбежно побуждает руководителя школы к глубокому изучению теории и методики обучения и воспитания школьников, соединению достижений педагогической науки с передовым опытом, поиску неиспользованных резервов.

Организация контроля предполагает привлечение к управлению всех его ступеней. Чем больше людей будут представлять руководителя — не формально, а ответственно, со знанием дела, что предполагает их соответствующую подготовку, — тем больше лиц будет обладать правом принимать решения и контролировать, тем больший объем работ будет выполнен. Только тогда, когда учитель, воспитатель, ученик поставлены перед необходимостью думать и брать на себя ответственность, они начинают работать в полную меру своих способностей. Сделать каждого члена общешкольного коллектива генератором идей, обладающим готовностью поддержать ценное начинание, — одна из ведущих задач руководителя школы на всех этапах управленческой деятельности, включая и контроль. Осуществляя контроль, директор обязан четко представлять, какие функции контроля он может передать своим заместителям, общественным организациям, учителям, органам школьного самоуправления, отдельным учащимся.

В руководимой автором школе-интернате педагоги в течение многих лет полностью освобождались от дежур-

ства на всех объектах (в школе, общежитии, на пищеблоке). Несмотря на сложность работы в подобного рода учебном заведении, высокую ответственность руководителя за жизнь и здоровье детей (школа находилась на берегу Дона) обязанности дежурных педагогов выполняли учащиеся — ответственные дежурные командиры (ОДК), права и обязанности которых четко регламентировались и постоянно усложнялись. Вначале они осуществляли контроль за поддержанием необходимого санитарного порядка на различных объектах, добивались соблюдения воспитанниками режима дня (подъем, физзарядка, туалет, прием пищи, своевременное начало занятий, самоподготовка и т. д.), регистрировали опоздавших и нарушивших правила, беседовали с ними. Затем им была поручена более ответственная работа — они отвечали за поведение учащихся в школе, общежитии и на улице, принимали необходимые меры к нарушителям дисциплины, заботились о выполнении воспитанниками требований к учащимся, получали от классных коллективов ежедневную информацию о санитарном состоянии помещений, посещаемости и успеваемости учащихся, о выполнении ими закона точного времени — 00, неукоснительно требовали от старост, чтобы учащиеся, получившие неудовлетворительные оценки, оставались после занятий, при необходимости прибегая к помощи консультантов, готовили невыученный урок, исправляли плохие оценки. Дальнейшее усложнение деятельности ОДК проходило по схеме: контроль за правильностью закладки продуктов на пищеблоке (что связывалось со вступлением его в контакты с сотрудниками школы-интерната и выполнением ряда сложных практических операций), выяснение причин нарушения Единых требований отдельными воспитанниками, подготовка информации для общешкольной линейки, рапорт директору о дежурстве за прошедший день. Во время такого рапорта директор школы за 10—15 минут получал исчерпывающую информацию по многим вопросам: санитарное состояние школьных помещений; внешний вид воспитанников; выполнение ими режимных моментов от подъема до отбоя; посещаемость, успеваемость учащихся в течение дня; соблюдение правильности закладки продуктов на пищеблоке. Информация ОДК, как правило, отличалась точностью, объективностью оценки, оперативностью и позволяла директору экономить в день

не менее двух часов, которые использовались им на дальнейшее совершенствование педагогического процесса.

Практика передачи не только педагогам, но и учащимся функций контроля по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса (руководители школы обращались к ним эпизодически) в нашем опыте полностью себя оправдала. Она показала высокую эффективность контроля со стороны органов ученического самоуправления по следующим вопросам: выполнение учащимися домашних заданий, работа с отстающими, деятельность различных творческих объединений, кружков, научных обществ, дежурство по школе, санитарное состояние, внедрение Единых требований, посещаемость, дисциплина, выполнение старшеклассниками личных комплексных планов, организация соревнования и подведение его итогов, вовлечение каждого учащегося в общественную работу и объективная оценка его деятельности. Оказываемое учащимся доверие по выполнению функций контроля рождает у них инициативу и творчество, побуждает к проявлению высокой общественной активности, вызывает стремление работать лучше, результативнее, способствует утверждению в общешкольном коллективе их взрослости. Более того, контроль со стороны органов ученического самоуправления нередко стимулирует педагогов, осуществляющих руководство самодеятельными органами учащихся, к более содержательной и продуктивной работе. Модель делегирования ответственности по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса представлена на схеме (см. табл. 8).

Итак, делегирование ответственности может осуществляться на всех ступенях управления. Периодичность заключительного контроля на уровне директора школы обусловливается многими данными: авторитетом первого руководителя и его оперативностью в работе, умением рационально укомплектовать штабные группы на каждой ступени управления способными и знающими людьми, соотнести структурные и функциональные компоненты со ступенью управления, провести соответствующий инструктаж, обеспечить слаженность функционирования всех элементов педагогической системы и надежность ее коммуникационных связей.

Эффективность двух-трехуровневой системы контроля определяется тем, что каждый ученик находится

Таблица 8

Делегирование ответственности по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса

Объекты контроля	Кто контролирует		
	Ежедневно	Один раз в неделю, но внезапно	Эпизодически (1—2 раза в месяц)
Санитарное состояние помещений и внешний вид учащихся	Члены санкомиссии	Учком, члены родительского комитета	Школьный врач (медсестра)
Посещаемость	Дежурный по классу и школе	Учком, классные руководители	Заместитель директора школы
Успеваемость	»	»	»
Обеспеченность учебными принадлежностями, содержание учебников	Учебная комиссия класса	Учебная комиссия школы	Родительский комитет
Организация взаимопроверки домашней работы	Учащиеся	Учителя-предметники	Заместитель директора школы
Выполнение Единых требований к учащимся	Члены штаба	Учком	Организатор внеклассной работы
Организация горячего питания	Медсестра (врач), дежурный учитель	Родительский комитет	Директор
Ведение дневников	Учащиеся	Учком, родители	Заместитель директора школы
Организация внеклассного чтения	Актив класса	Классный руководитель	Организатор внеклассной работы, библиотекарь
Ведение ученических тетрадей	Учащиеся класса поочередно	Учебная комиссия школы	Методобъединения учителей-предметников
Участие школьников в кружковой работе	Уполномоченный классного коллектива	Совет дружины, учком, комитет ВЛКСМ	Организатор

здесь в двойной, а порою и в тройной взаимосвязи, что обеспечивает, с одной стороны, высокий уровень предъявления к нему требований, а с другой — постоянную помощь ему. Такая система контроля охватывает практически всех учащихся. Руководителю школы при этом необходимо добиваться того, чтобы требования всех контролеров были едиными. Решение этого вопроса актуализирует необходимость совершенствования информационной службы и инструктажа участников педагогического процесса.

Организация и формы контроля — диалектически взаимосвязанные понятия, зависимость между ними обусловливается целевой установкой, качеством учебно-воспитательного процесса, квалификацией и мастерством контролируемых, характером внутриколлективных отношений между воспитателями и воспитуемыми. Проследим это на данных проверки работы молодых и опытных учителей (см. табл. 9).

Дифференцированный контроль за работой молодых (неопытных) и опытных учителей побуждает тех и дру-

Таблица 9

Зависимость организации и форм контроля при проверке работы молодых и опытных учителей

Категория учителей	Целевая установка и формы контроля
Молодые (неопытные) учителя	Приглашение неопытного специалиста на свой урок; совместное посещение с ним уроков у опытных учителей; беседа с ним по содержанию и методике проведения предстоящего урока; знакомство с его поурочными планами; советы по подготовке к уроку и использованию на нем дидактического материала; обсуждение вместе с молодым учителем текстов контрольных работ и практического материала; самоанализ молодым (неопытным) учителем проведенного урока в присутствии директора
Опытные учителя	Наблюдение за педагогическим процессом по актуальным, но «узким» проблемам обучения; постановка эксперимента; проверка эффективности опытно-практической (экспериментальной) работы; посещение уроков по теме (разделу) программы; обобщение опыта; подготовка материала к педсовету, педчтениям, для доклада, статьи, выставки, для творческого отчета опытного педагога на коллективном форуме

гих к анализу и самоанализу своей деятельности, поискам более совершенных форм, методов и средств обучения и воспитания школьников, к постоянному творчеству.

Вопросы, касающиеся форм и методов контроля, довольно подробно и обстоятельно освещены в педагогической литературе (*Шубин Н. А.* Внутришкольный контроль. — М., 1977; *Гречухин В. И.* Некоторые вопросы внутришкольного контроля//Вопросы внутришкольного управления. — М., 1979, и др.). В связи с этим основное внимание в настоящем пособии сосредоточено на тех из них, которые разработаны недостаточно, в частности на отдельных аспектах вопросов, касающихся методов контроля.

Системный подход предполагает целесообразное использование во взаимосвязи всего многообразия методов контроля: систематическое наблюдение за работой педагогов, посещение и анализ уроков, анализ выполнения программ, лабораторных и практических работ, проверка планов и отчетов учителей, изучение документации, проведение контрольных работ, устная, письменная, графическая и комбинированная проверка знаний учащихся, анкетирование школьников по отдельным вопросам учебно-воспитательного процесса, организация выставок творческих работ учащихся и учителей, обобщение и показ лучшего и передового педагогического опыта в учительском коллективе, творческие отчеты учителей, защита ими рефератов, инструктаж, беседа с воспитателями и воспитанниками, проведение педагогических чтений и т. д. При планировании необходимо четко представить цели и вид контроля, форму и методы его осуществления. Здесь же следует показать, кто является ответственным за проверку выполняемой работы и где будут подводиться ее итоги.

В существенном обогащении нуждается методика контроля. Так, на различных этапах изучения программного материала следует менять и методику проверки: при восприятии и осмыслении учащимися новой темы руководителю школы необходимо обращать внимание на то, как учитель обучает школьников, развивает их познавательную активность, отрабатывает у них необходимые умения и навыки; при закреплении и обобщении изучаемой темы (раздела) в тщательном анализе нуждается организация учителем учета и контроля зна-

ний учащихся. При оценке урока в целом руководителю школы следует обратить внимание на способы вовлечения учащихся в коллективную познавательную деятельность, организации их сотрудничества с учителем в процессе обучения, создания на уроке атмосферы труда и вдохновения. При этом положительной оценки заслуживает использование учителем на уроке группового опроса, что снимает запрет на общение учащихся, делает их знания обменным фондом, коллективным достоянием. Включенность всего класса в опрос надежно стимулирует учебный труд каждого школьника, побуждает его критически и полнее усваивать знания по определенной теме, задавать учителю и всему классу вопросы, вносить замечания и дополнения в ответы товарищей, замечать рост слабых, недоработки сильных, вырабатывать оценочные критерии собственных знаний.

Осуществляя контроль за процессом обучения, руководитель школы призван вооружать учителей методикой оказания помощи слабым учащимся как на уроке, так и во внеурочное время. Формы такой помощи многообразны: советы и подсказки, постановка вопросов, выделение дополнительного времени для обдумывания, предъявление схемы действий, плана рассказа, диаграммы или чертежа, дополнительное объяснение, организация помощи со стороны сильных учащихся и т. д. Эффективной работе со слабыми способствует тематический опрос школьников, который предполагает оценку знаний каждого из них по всем темам (разделам) учебной программы. С помощью тематического опроса учитель получает более объективную информацию о знаниях учащихся, реальных учебных возможностях, что в конечном итоге позволяет ему результативнее бороться за повышение качества их знаний и преодоление второгодничества.

Тематическое оценивание знаний по основным видам учебной деятельности, а также ведение схем поэлементного анализа тематических контрольных работ целесообразно отражать в классном журнале. При этом руководитель, проверяющий журнал, получает необходимую информацию не только о посещаемости учащимися занятий, успеваемости их по разным предметам, о системе опроса, работе со слабыми и второгодниками, о выполнении учебных программ и подготовке учащихся к контрольным работам, но и о работе учителя с от-

6 Заказ 1175

личниками, выполнении ими практической части программы (что является наиболее слабым звеном в учебном процессе), о системе письменных (контрольных) работ, объеме домашних заданий, технике чтения школьников.

В системе внутришкольного контроля большое значение имеет методика организации внеклассного чтения: на практике часто приходится сталкиваться с фактами потребительства и эстетической глухоты по отношению к книге у многих учащихся. Снижение доли чтения в структуре духовных интересов отрицательно сказывается на формировании у школьников многих нравственных качеств (доброты, уважения к родителям, старшим, женщине и т. д.). Поэтому разработка методов, активизирующих внеклассное чтение учащихся, приобретает особую актуальность. Формами и приемами приобщения их к книге служат различные конкурсы (на лучшего чтеца, отзыв о прочитанной книге, читательский дневник, конкурс эрудитов и т. д.), читательские конференции, диспуты, выставки новинок литературы, смотры личных библиотечек, экраны внеклассного чтения, библиотечные уроки.

Для теории и практики внутришкольного управления представляет особую значимость метод упреждающего контроля, проводимого по заранее разработанным алгоритмам, структурным схемам объектов предстоящей проверки, целью которых является придание контролю воспитывающего, развивающего и организующего значения: ведь прежде чем осуществлять контроль за работой учителя, нужно провести систему мер по его обучению, дать время на осмысление вопроса и только после этого контролировать. Правомерность данного положения обусловлена тем, что на будущее можно воздействовать, а прошлое изменить нельзя, поэтому система контроля должна обнаруживать возможные отклонения в педагогическом процессе до их появления, т. е. следует принять предупредительные меры до того, как ошибки будут совершены.

Опыт работы ряда школ подтверждает высокую педагогическую эффективность такого контроля. Приведем пример. Педагогические коллективы четырех школ — двух экспериментальных и двух контрольных информировались о том, что через три месяца у них планируется проверка состояния нравственного воспитания уча-

щихся. Однако объем такой информации был неодинаков: учителям экспериментальных школ предлагалась программа предстоящей проверки, в которой четко определялось содержание изучаемых вопросов по схеме: а) постановка нравственного просвещения учащихся и знание ими нравственных понятий и норм; б) работа по воспитанию нравственных чувств; в) организация нравственного опыта учащихся; г) обеспечение единства нравственных норм и поступков, слова и дела. Педколлективы контрольных школ лишь осведомлялись о теме предстоящей проверки. Проверкой предусматривалось проведение на заключительном ее этапе анкетного опроса старшеклассников этих школ, которым, в частности, были заданы такие вопросы: какой смысл вы вкладываете в понятие «нравственность»? Что значит быть патриотом социалистической Родины? На эти вопросы при равном количестве опрошенных — 208 и 211 человек — получены следующие ответы (см. табл. 10).

Таблица 10

Какой смысл вы вкладываете в понятие «нравственность»?

Грани нравственности	Ответы, в %	
	Экспериментальные школы	Контрольные школы
Доброта, честность, правдивость	46	21
Добросовестное отношение к труду, уважение к людям труда	59	11
Советский патриотизм	63	23
Социалистический интернационализм	41	7
Забота о благе народа	73	9
Любовь к родному краю, забота об охране родной природы	67	11
Требовательность к себе	29	2
Коллективизм	38	7

К числу других ответов учащихся контрольных школ относятся: «быть веселым», «иметь приятную внешность», «любить кого-то», «быть скромным», «иметь собственное мнение» и т. д. На вопрос «Что значит быть патриотом социалистической Родины?» получены такие ответы (см. табл. 11).

Таблица 11

Что значит быть патриотом социалистической Родины?

Грани патриотизма	Ответы, в %	
	экспериментальные школы	контрольные школы
Любить Родину	100	100
Честно трудиться	74	26
Хорошо учиться	68	20
Быть готовым к защите Родины	93	28
Активно участвовать в общественной жизни	52	7
Быть интернационалистом	34	3
Любить родной край	29	0,4
Соблюдать социалистическую законность	18	—

Существенная разница в ответах учащихся экспериментальных и контрольных школ объясняется тем, что педагоги экспериментальных школ заранее предложенной им структурной схемой ориентировались на необходимость расчленения учащимися нравственных понятий с указанием их отдельных признаков, граней; в контрольных школах такой установки не давалось. Как показала экспериментальная работа, раскрытие сущности нравственных понятий, выделение их признаков и свойств, поэтапная отработка и закрепление необходимых черт и свойств приводит к постепенному их взаимодействию и интегрированию, образуя в конечном счете соответствующее личностное качество. В условиях контрольных школ из-за неумения учащихся выделять признаки нравственных понятий исключалась возможность организации последовательного формирования соответствующих качеств на различных возрастных ступенях воспитания учащихся.

Контроль по заранее разработанным структурным схемам невозможен без соответствующей теоретической подготовки руководителей школ: данные анкетного опроса организаторов внеклассной и внешкольной работы (376 человек) показали, что около половины из них испытывают существенные затруднения при расчленении ряда нравственных понятий. Поэтому одну из главных задач в использовании данного метода руководитель школы должен видеть в постоянном совершенст-

вовании своего научно-методического уровня, в повышении уровня теоретической и методической работы учителей.

Итак, предварительная разработка структурных схем (аналитически-программирующий характер контроля) предполагает:

— глубокий анализ педагогического процесса и определение на этой основе такой структуры контролируемой деятельности, которая направляет учителей по наиболее краткому, результативному пути решения учебно-воспитательных задач и ориентирует их на постоянное совершенствование обучения и воспитания школьников;

— всемерное стимулирование учителей к изучению и использованию в своей работе педагогической теории и передового опыта;

— обязательное подведение итогов проделанной работы с оценкой ее эффективности и результативности. В этом, по нашему мнению, и заключается сущность упреждающего, аналитически-программирующего метода контроля, проявляется единство и взаимовлияние функций педагогического анализа, планирования, организации, стимулирования и контроля в управленческой деятельности педагогическим процессом.

Взаимосвязь структурных и функциональных компонентов контроля имеет диалектический характер и прослеживается постоянно во всех его проявлениях. Так, цели и задачи контроля позволяют сформулировать его принципы, которые являются исходным началом для определения содержания контролируемой деятельности (объектов контроля), а содержание такой деятельности, в свою очередь, обусловливает использование соответствующих методов проверки. Принципы контроля (как и содержание) определяют использование конкретных методов: глубокое знание дела и чувство нового вызывают к жизни творческие отчеты учителей, защиту ими рефератов, устройство выставки своих работ; выбор главного звена контролируемой деятельности требует тщательной разработки структурных схем наиболее важных вопросов обучения и воспитания школьников, значительного обогащения их приемов и средств; объективность контроля невозможна без комплексного использования всех методов проверки; делегирование ответственности обусловливает регулярное

проведение инструктажа учителей и учащихся и т. д. Одновременно следует подчеркнуть, что взаимодействие структурных и функциональных компонентов осуществляется с учетом психологических аспектов педагогической деятельности. Глубокий анализ сделанного, проникновение в сущность процесса управления, участие всех его ступеней в контролирующей деятельности, в разработке ее структурных схем, применение метода упреждающего контроля — все это создает большие возможности для формирования у участников педагогического процесса познавательного интереса, творческих способностей, развития волевых качеств, здоровых нравственно ценных потребностей.

Любая проверка — будь то посещение уроков, анализ планов работы классных руководителей, изучение состояния методической работы учителей, качества знаний учащихся и т. д. — не обходится без получения постоянной оперативной информации, которая становится достоянием всей управляющей системы. Такая информация отражает многие вопросы: как контролируемый настроен на выполнение данной работы (поручения), каков он сам, как влияет на него коллектив учителей или учащихся и как он влияет на них, каковы причины неэффективной работы, как организована ему помощь, насколько своевременно и качественно выполнено задание, какими методами и т. д.

На основе полученных данных осуществляется регулирование процесса выполнения руководящих решений, делаются выводы, проводится корректировка и на ее основе принимаются новые решения. Регулирование управленческой деятельностью предполагает упорядочение всех звеньев педагогической системы, корректировку взаимосвязей ее подсистем, нейтрализацию внешних и внутренних возмущающих воздействий. При этом следует особо подчеркнуть, что регулирование происходит в процессе реализации всех управленческих функций и на каждой ступени управления: принцип делегирования ответственности и здесь сохраняет свою силу. Возможности регулирования на самом «низком этаже» управления (учащиеся как члены коллектива) покажем в рамках каждой управленческой функции.

П л а н и р о в а н и е. Учащиеся вносят предложения по содержанию внеклассной работы, повышению роли ученического коллектива в борьбе за знания, укрепле-

нию базы школы, организации самоуправления, созданию нравственно ценных традиций, по участию в общественно полезном и производительном труде и т. д.

Организация. Отрабатывают умения и навыки своей организаторской работы, что улучшает качество выполнения возложенных на них обязанностей; вносят коррективы в содержание многообразных форм внеклассной работы; принимают упреждающие оргмеры; повышают требовательность к себе и товарищам, а это оказывает благоприятное влияние на жизнедеятельность коллектива.

Стимулирование. В ходе различных отчетов преодолевают отклонения в своей работе, изыскивают неиспользованные резервы, а это поднимает их на более высокую ступень общественной активности, дает надежные импульсы коллективу к более результативной работе.

Контроль. Систематически проводимые в школе взаимопроверки тетрадей, дневников, учебного имущества, общественных поручений, личных библиотечек обеспечивают регулирование взаимоотношений учащихся, формирование у них таких нравственно ценных качеств, как взаимная ответственность и требовательность, взаимная помощь, умение приказать и подчиниться товарищу и т. д. Любой контроль с участием школьников — надежная предпосылка регулирования педагогической деятельности в сторону ее развития и совершенствования.

На средних, а тем более на высших управленческих «этажах» такие возможности становятся более масштабными, содержательными и сложными. Основная задача руководителя школы в ходе регулирования заключается в том, чтобы:

— обеспечить панорамное видение аспектов всех управленческих функций, их «стыковку» и взаимодействие;

— всегда иметь надежную информацию о состоянии педагогического процесса на каждом управленческом этапе (ступени);

— осуществлять необходимую корректировку педагогической деятельности и с учетом специфических особенностей каждого управленческого звена умело использовать весь арсенал приемов педагогического воз-

действия — совет, просьбу, рекомендацию, уведомление, разъяснение, объяснение, указание, приказ, команду.

Итак, внутришкольный контроль активно взаимодействует со всеми управленческими функциями; его содержание и методы во многом определяются функцией планирования; успешная организация деятельности по совершенствованию педагогического процесса невозможна без ее контроля и корректировки, а стимулирование обретает в контроле надежные средства интенсификации всей учебно-воспитательной работы. Такое взаимодействие управленческих функций надежно гарантирует единство решения и исполнения по всем вопросам многообразной жизни педагогического коллектива.

Глава II

МЕТОДЫ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ ПРОЦЕССОМ

Классификация методов внутришкольного управления

Из всех элементов системы управления в цепочке: цели и задачи — структура и содержание — формы и методы управления — приемы (локальные методы) — наиболее подвижными и сложными являются методы воздействия на коллектив, которые отражают формы взаимосвязи управляющей и управляемой системы. Методы составляют существо и основное содержание управленческой деятельности независимо от особенностей управленческой системы, уровня управления и его функций.

Ведущие положения о системе методов управления социалистическим производством были разработаны В. И. Лениным. В. И. Ленин обращал внимание на сочетание материальных и моральных стимулов, а главную проблему введения социалистических методов управления видел в их научной обоснованности. Ленин требовал, чтобы работа госаппарата действительно стояла на высоте современной науки, а его работники должны выдержать испытание на знание основ теории по вопросу о нашем госаппарате, на знание основ науки управления, делопроизводства и т. д. Методологической основой методов управления является также ленинский принцип коллегиальности и единоначалия в их диалектическом единстве и взаимообусловленности, получивший свое выражение в предельно сжатой афористической форме: «Обсуждение — сообща, а ответственность — единолична»[1].

Совершенствованию методов управления, усилению их научной обоснованности уделялось должное внимание на апрельском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС, XXVII съезде партии, январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС.

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 44. — С. 165.

В теории управления методы выделяются по содержанию, направленности воздействия и организационным формам.

С учетом специфики педагогической деятельности при разработке методов внутришкольного управления методы общей теории управления получили соответствующее преломление. Важно с учетом специфики школы как учебно-воспитательного учреждения дать научное обоснование и классификацию методов внутришкольного руководства, раскрыть их взаимосвязь с методами обучения и воспитания учащихся. При этом следует отметить, что в педагогической теории различают методы управления и методы руководства. Реализуя общие цели и задачи, эти методы имеют и свою специфику, свои особенности. Первые нацелены на звено системы, на управляемый объект, вторые — на конкретных исполнителей, обладающих своими индивидуальными особенностями. Следовательно, можно сказать, что там, где речь идет о непосредственной работе с людьми, применяются главным образом методы руководства. Использование методов руководства, предполагающих непосредственное общение с подчиненными, требует от директора большого искусства, такта, глубокого знания психологии и умения с учетом реакций объекта управления дифференцированно использовать побуждающие, убеждающие, увещевающие, понуждающие и принуждающие воздействия. Поэтому в ряде случаев руководителю предпочтительнее прибегать к методам воздействия на систему или ее звенья, когда он оказывает влияние, не вступая с подчиненными в непосредственный контакт.

Рассмотрим эти вопросы более подробно. Методы внутришкольного управления — это способы воздействия субъекта иерархической структуры взаимодействия, которые, обеспечивая организационно-психологическое единство педагогической системы, способствуют повышению эффективности и качества учебно-воспитательного процесса. Специфичность методов внутришкольного управления при сравнении их с методами управления социалистическим производством состоит в следующем:

1. Ведущими методами внутришкольного управления следует считать социально-психологические, которые призваны воздействовать не только на разум, но и

на чувства личности, создавать условия для ее самореализации или самовыражения, для проявления способностей и возможностей, что не только усиливает действенность решения, приказа, распоряжения, но нередко и заменяет их, побуждает личность действовать так, как надо, подчас продолжительное время и без вмешательства руководителя.

2. Методы внутришкольного управления не только широко применяются руководителями в учебно-воспитательном процессе, но и формируют руководителей, служат надежным средством повышения их деловой квалификации и педагогического мастерства. Наблюдения показывают: там, где директор школы в своей повседневной практической работе руководствуется только собственным опытом и интуицией, недооценивает роль науки в совершенствовании педагогического процесса, не проявляет интереса к вопросам социальной и педагогической психологии, там методы управления обедняются и сводятся порою к малопродуктивному администрированию — изданию приказов и распоряжений. Именно этим можно объяснить тот факт, что во многих школах не получают применения такие методы воздействия на педколлектив и его органы, как создание общественного мнения, пробуждение общественной активности, укрепление чувства ответственности педагогов за порученное дело. Словом, обогащение методов управления и совершенствование их инструментовки связано с самообразованием и самовоспитанием руководителя, повышением его теоретического уровня и методического мастерства, что, в свою очередь, обусловливает улучшение качества учебно-воспитательного процесса.

3. Умело используемые методы внутришкольного управления создают богатые возможности и предпосылки для совершенствования педагогического процесса, нейтрализуют необходимость жесткого организационного подчинения, способствуют утверждению в педагогическом коллективе демократии творчества, когда сам руководитель превращается из администратора в равного партнера по общению с теми, кем он руководит.

4. Совершенствование методов внутришкольного управления приводит к обогащению арсенала используемых учителями методов работы с учащимися: методы морального стимулирования труда учителей вызывают к жизни действенные формы морального стимулирова-

ния деятельности учащихся; четкость в определении прав и обязанностей членов педколлектива, нормирование и регламентирование их труда определяют необходимость конкретного уточнения педагогами круга обязанностей школьников, их инструктирования в многообразной работе; творческие отчеты учителей стимулируют их к организации отчетов учащихся перед своим коллективом; ответственное и требовательное отношение к себе со стороны руководителей школы переносится учителями на практику взаимоотношений с учащимися; умелая инструментовка любого метода в работе педагогического коллектива проецирует широкое его применение при выполнении учащимися общественных дел и поручений. Таким образом, богатство методов управления деятельностью учащихся в значительной мере обусловлено богатством методов управления, используемых руководителями школы в работе с педколлективом, а стиль отношений директора с учителями переносится и на взаимоотношения педагогов со своими питомцами.

5. Особенно наглядно и убедительно специфика методов управления педагогическим процессом проявляется в инструментовке способов воздействия на каждой ступени управления, что осуществляется людьми, разными по возрасту, образованию и занимаемому положению.

6. Характерной особенностью методов внутришкольного управления является целесообразная и умелая инструментовка форм совместной деятельности педагогического и ученического коллективов, педагогов и учащихся. Совместное обсуждение ими многообразных вопросов школьной жизни актуализирует важность методов управления, придает им особую гуманистическую направленность, побуждает учителей к совершенствованию и модификации применяемых методов, к использованию при этом данных психологической науки. Умелая методическая инструментовка различных форм совместной деятельности педагогов и учащихся помогает научить каждого старшеклассника и подростка отдавать свои знания младшим товарищам и таким образом самим обогащаться интеллектуально.

7. В связи с тем что богатство методов внутришкольного управления определяет богатство методов управления деятельностью и поведением учащихся, совершенствование методов внутришкольного управления следу-

ет связывать с необходимостью глубокого изучения педагогами возрастных, психологических и психических особенностей учащихся на каждом этапе их физического развития, с умением педагогов стимулировать их деятельность, побуждать к самовыражению и самоутверждению, видеть изменения в духовном росте каждого школьника и вносить на этой основе коррективы в комплекс сложившихся с ним взаимоотношений. При этом важно учитывать такие особенности молодежи, как горячность и неопытность, требующие внимательности и осторожности в выборе форм и методов работы. Педагог призван пробуждать в юном человеке способность переживать наивысшую радость от сознания того, что он сделал полезное и нужное всем, кто его окружает, учить детей отдавать все лучшее, что в них есть, другим людям, гореть самим и зажигать других.

Таковы специфические особенности методов внутришкольного управления, знание которых позволяет руководителям и педагогическим коллективам школ значительно обогатить и методы работы с учащимися, создать необходимые условия и предпосылки для установления гуманистических взаимоотношений в общешкольном коллективе.

В педагогической литературе представлены разные подходы к классификации методов управления. В основе одного из них лежит идея о том, что на управляемый объект — производственный коллектив или его звено — можно воздействовать путем принуждения или побуждения. При первом способе воздействия объект заставляют выполнять то, что от него требуется, при втором он сам выполняет требуемое, поскольку в этом заинтересован. Руководство при этом осуществляется с помощью создания вынужденных и привлекательных ситуаций. На основе данного подхода различают регламентирующие и стимулирующие способы воздействия. В зависимости от преобладания тех или иных способов можно определить и методы управления (в известной степени условно) как регламентирующие и стимулирующие. Первые — регламентирующие — образуют единую группу организационно-административных методов (их называют также организационно-распорядительными, директивными, правовыми). Вторые — стимулирующие — можно разделить на две группы: социально-психологические методы (воспитательные, морально стиму-

лирующие) и экономические методы (материально стимулирующие). Во втором случае речь идет о методах, призванных воздействовать на материальный интерес. Эту группу методов называют еще методами материальной мотивации. В логике данного подхода выделяются три группы методов внутришкольного управления в следующей последовательности: социально-психологические, организационно-распорядительные и экономические.

Для теории внутришкольного управления в соответствии с идеей системного подхода в управлении педагогическим процессом в школе наиболее рациональной представляется классификация методов, суть которой заключается в том, что на основе ведущих компонентов педагогической системы (наличие конкретной цели, содержание учебно-воспитательной информации, средства педагогической коммуникации, состав учащихся, квалификация учителей и условия, в которых осуществляется процесс) определяются конкретные задачи по организации, сплочению, развитию воспитательного коллектива, созданию современной материальной и учебной базы школы и условий для ее нормальной работы, а также по успешному функционированию учебно-воспитательного процесса (планированию, организации, контролю и т. д.). Сообразно задачам определяются и виды деятельности директора — это организационно-педагогическая, социально-психологическая, административно-хозяйственная и управление учебно-воспитательным процессом (осуществление управленческих функций). По этим признакам строится классификация основных групп методов, включающих в свой состав *организационно-педагогические, социально-психологические, административно-хозяйственные методы,* а также *методы управления учебно-воспитательным процессом*[1].

Главная задача настоящего пособия здесь систематизировать и обогатить инструментовку методов, раскрыть их потенциальные возможности в повышении качества обучения и воспитания школьников (наиболее существенные аспекты методов управления педагогическим процессом раскрываются при обосновании функций внутришкольного управления, поэтому в специальном параграфе они не рассматриваются).

---

[1] См.: *Карклина С. Э.* О классификации методов внутришкольного управления//Советская педагогика. — 1984. — № 9.

Вводимый термин «инструментовка методов» обозначает упорядоченный и целесообразный подбор организаторских, конструктивных и коммуникативных приемов воздействия на личность (коллектив, группу) с учетом психологических аспектов, что обеспечивает организующее единство метода, повышает его действенность и результативность. Инструментовку методов управления педагогическим процессом рассмотрим на следующих взаимосвязанных ступенях: руководители школы — педагогический коллектив — органы ученического самоуправления. При этом особое внимание уделим раскрытию психологических аспектов методов, взаимодействию методов в условиях комплексного использования, определению задач руководителей школы в повышении эффективности способов воздействия на участников педагогического процесса.

Анализ педагогической теории показывает, что наиболее слабым и уязвимым местом в использовании методов управления является недооценка сложных взаимозависимостей между функциональными и психологическими аспектами деятельности при решении конкретных педагогических задач, преувеличение роли прямого воздействия педагога на учащихся, ложное суждение о том, что в педагогическом процессе все зависит от активности учителя, автономный характер его деятельности, неумение включить учащихся в различные виды занятий и организовать их так, чтобы получить желаемые психологические продукты деятельности — сформированность устойчивого интереса к знаниям, умение использовать их в практической деятельности, пробуждение творческих способностей и т. д. Преувеличение роли активности педагога в учебно-воспитательном процессе возводит в норму пассивность учащихся, исключает возможность их взаимодействия с объектами общения, познания и труда.

Только та деятельность педагога приводит к удовлетворительным психологическим результатам, которая устремлена на организацию самодеятельности учащихся, превращает их из объекта воспитания в субъект самовоспитания, самообразования и саморазвития. Следовательно, инструментовку методов управления на различных его ступенях необходимо связывать с тем, чтобы покончить с практикой преувеличения силы прямого воздействия педагога, недооценки, а порою игнорирования

им законов саморазвития психики детей. Между тем психологические аспекты общих методов учебно-воспитательного процесса, как и методов внутришкольного управления, не всегда получают соответствующее отражение в педагогической теории. Нередко в литературных источниках и учебных пособиях по педагогике раскрывается содержание конкретных методов (что надо делать), их направленность (на кого следует воздействовать) и организационные формы (кто и как взаимодействует), но не получают обоснования такие вопросы: как повысить эффективность данного метода, усилить его действенность и заряд, что при этом нужно сделать для получения положительной реакции у воспитуемых, в какой нравственной атмосфере осуществляется воздействие, какие при этом качества проявляются у той или иной личности. Так, указание на необходимость использования наставничества как одного из действенных социально-психологических методов содержится в десятках различных источников, а вот инструментовку данного метода, условия его применения никто из авторов не рассматривает. Разработке метода единых требований к учащимся посвящены статьи и даже книги многих ученых, однако в них не получили соответствующего обоснования такие аспекты этого метода, как расширение сферы его применения, инструментовка единых требований совместными усилиями педагогов и учащихся, создание при этом соответствующего психологического настроя в общешкольном коллективе. Явно недостаточно разработаны многие организационно-педагогические, социально-психологические и административно-хозяйственные методы внутришкольного управления на основе диалектического взаимодействия функциональных и психологических компонентов в условиях органического единства субъектов и объектов управления, их обмена ролями.

Таковы исходные данные как руководство при рассмотрении методов внутришкольного управления.

Значение организационно-педагогических методов в управлении педагогическим процессом

Организационно-педагогические методы призваны решать следующие задачи:

1. Создание в школе воспитывающей обстановки,

чистота и порядок во всех помещениях, содержательность и эстетичность их оформления, благоустройство школьной усадьбы, участие школьников в укреплении материальной и учебной базы кабинетов, организация дежурства и т. д.

2. Нормирование жизнедеятельности педагогов и учащихся: составление расписания уроков, внеклассных мероприятий школьной недели; разработка правил техники безопасности и охраны здоровья детей с учетом специфики каждой школы; определение режима работы различных служб — стадиона, спортзала, мастерских, библиотеки, пищеблока, учебных кабинетов; планирование профилактического ремонта всех школьных помещений; проведение общешкольных линеек, спортивных мероприятий; утверждение и приумножение школьных традиций.

3. Организация и сплочение ученического коллектива, определение его структуры на основе выполнения различных видов деятельности, переплетения линий общения старших и младших, активного взаимодействия старшеклассников с подростками, подростков — с младшими школьниками, внедрение методов Единых требований, самообслуживания, соцсоревнования и самоуправления.

Создание в школе воспитывающей обстановки обеспечивается широким участием учителей, учащихся и родителей в наведении образцового порядка, уюта и благоприятного цветового оформления во всех помещениях, в эстетическом и содержательном их оформлении, в оснащении учебных кабинетов приборами, наглядными пособиями и раздаточным материалом, а также продуманной системой дежурства на всех участках школьной жизни. Не представляется возможным рассмотреть методы решения всех этих задач, поэтому более подробно, привлекая конкретный опыт, остановимся на методах и приемах привлечения участников педагогического процесса к укреплению учебной базы и оформлению школы.

Четко сформулировав проблему коллективной деятельности — повышение качества знаний учащихся в условиях кабинетной системы обучения и широкого использования ТСО, — администрация 3-й средней школы-новостройки г. Старый Оскол твердо решила, что в ее практической реализации примут активное участие все

ступени управления при четком определении круга обязанностей каждой из них. Руководители школы в этих условиях определили трудовые резервы для выполнения необходимых работ в каждом кабинете, за которым закреплялись производственники, учащиеся, родители, учителя; провели соответствующий инструктаж на всех ступенях управления с учетом специфики деятельности; довели конкретные задания до каждого педагога, школьника, родителя, учитывая их способности и возможности; наметили сроки подведения промежуточных и конечных итогов; определили формы гласности результатов сделанного, широкого обмена опытом работы и объективной оценки вклада каждого в общее дело. Усилия педагогов при решении этой проблемы были сосредоточены на изучении литературы по кабинетной системе обучения, опыта лучших школ области и других территорий, что позволило разработать первоначальную структурную схему оборудования учебного кабинета по каждому предмету. Одновременно проводилось обсуждение вопроса о кабинетной системе обучения на педсовете, методобъединениях учителей и классных руководителей, разрабатывалась методика стимулирования деятельности всех и каждого, составлялись рабочие планы предстоящей деятельности, вносились соответствующие коррективы в их первоначальные варианты.

Ученический коллектив и его органы самоуправления обсуждали вопросы оснащения кабинетов на своих собраниях (заседаниях), комплектовали сводные группы для работы на отдельных объектах, принимали социалистические обязательства по взаимному шефству с производственниками (шефы согласовывали свои обязательства с классом, класс — с шефами, осуществлялась взаимная проверка этих обязательств), участвовали в утверждении планов оборудования кабинетов на совместном заседании педагогического и ученического советов, отчитывались за работу в соответствующих органах самоуправления и перед педагогическим коллективом. Органами ученического самоуправления осуществлялась следующая организационная деятельность:

а) организация регулярной и планомерной работы учебных кружков (физического, географического, юннатов и др.) по изготовлению карт, приборов, таблиц, препаратов, муляжей, чучел, гербариев, других средств наглядности;

б) привлечение к выполнению учебного заказа членов столярной и слесарной бригад;

в) организация творческой деятельности учащихся в студиях и кружках, создание ими моделей, макетов, приборов, конструкций, схем и механизмов оригинального содержания;

г) систематическое проведение конкурсов: на лучшее наглядное пособие, прибор, папку с дополнительным материалом по предмету — вырезками из журналов, газет, схемами, описаниями, иллюстрациями и т. д.;

д) привлечение юных художников и фотографов к работе по оформлению кабинетов.

Согласованная работа по оборудованию учебных кабинетов в школе осуществлялась в обстановке высокой активности, творческой выдумки и изобретательности всех ее участников, в условиях тесного сотрудничества представителей двух поколений. Отец работал с сыном, учащиеся — с шефами, учитель — с подростками и старшеклассниками, старшеклассники — с подростками и младшими школьниками. И все они делали одно дело — важное и общественно значимое. Теперь учебные кабинеты в этой школе — лучшие в области. Здесь нет ничего лишнего — все щедро служит делу повышения качества обучения и воспитания. В кабинете математики каждый учащийся имеет набор чертежных инструментов, индивидуальный фильмоскоп, справочники по элементарной математике, четырехзначные математические таблицы. Интенсификация учебного процесса обеспечивается с помощью разнообразных настенных экзаменаторов, электрифицированных графиков, использования возможностей модульного класса и т. д. Все это изготовлено при активном участии школьников и хорошо помогает совершенствовать учебный процесс.

Содержательная работа общешкольного коллектива по повышению качества знаний в условиях кабинетной системы обучения способствовала созданию в школе высокого нравственно-психологического климата, установлению доброжелательных взаимоотношений между воспитателями и воспитуемыми. Любое предложение по данному вопросу, исходящее от педагога или учащегося, внимательно изучается в коллективе и внедряется в практику, если имеет определенную ценность. Инициатива педагога и учащихся создает широкий простор для взаимостимуляции их деятельности — изобретатель-

ность и выдумка учащихся нередко повышают активность педагогов. При этом, по свидетельству руководителей школы, ни в педагогическом, ни в ученическом коллективе не остается ни одного человека, равнодушного к делам школы. К оборудованию учебных кабинетов учащиеся относятся бережно и всегда стараются использовать в учебном процессе.

В совершенствовании учебно-воспитательного процесса велика роль эстетического оформления школьных помещений. Содержание такого оформления должно носить строго тематический характер, а не преследовать цель простого украшательства, что нередко приходится наблюдать во многих школах. В оформлении следует прежде всего конкретизировать задачи учителей, учащихся и родителей по реализации текущих и перспективных планов школы. Вместе с тем представляется важным оформление рекреаций осуществлять по темам в логике тех культов, которые, по мнению В. А. Сухомлинского, должны царствовать в каждой школе, — культ Родины, культ Книги, культ Матери. Считаем целесообразным данную идею выдающегося советского педагога дополнить еще одним культом — культом Старшеклассника. Важно показать наглядно роль учащихся VIII—X(XI) классов в управлении учебно-воспитательным процессом, что имеет огромное стимулирующее значение для надежных помощников и союзников педагога.

Укажем еще на одну деталь при оформлении школы — необходимость отражения идеи нормирования и стабилизации жизни общешкольного коллектива, что находит свое выражение в нормативных документах и инструкциях, планах и графиках, положениях и правилах, в разработке наиболее важных вопросов научной организации труда учащихся и педагогов. Разумеется, в разработке содержания оформления школы принимают участие все ступени управления.

Рассмотрение методов нормирования жизнедеятельности педагогов и учащихся ограничим методическим обеспечением школьных традиций, имеющих огромное значение в организации и сплочении общешкольного коллектива и повышении на этой основе качества обучения и воспитания юной смены. «Ничто так не скрепляет коллектив, — писал А. С. Макаренко, — как традиции. Воспитать традиции, сохранить их — чрезвычайно важная задача воспитательной работы... Такие тради-

ции украшают жизнь ребят, ребята чувствуют себя в обстановке своего особенного коллективного закона, гордятся им и стараются его улучшать. Без таких традиций я считаю невозможным правильное советское воспитание»[1]. Удивительными мастерами создавать такие традиции А. С. Макаренко считал самих детей.

Создание, накопление и приумножение школьных традиций побуждает каждого педагога и школьника определенным образом вести себя, мыслить, трудиться и переживать, служит благодатной почвой для образования нравственно ценных привычек, не только обязывает к чему-то коллектив и его членов, но и связывает их крепкими узами сотрудничества и творческой деятельности, воплощая в себе известным образом школьное самоуправление.

Традиции в школе утверждаются и обретают методическую инструментовку на всех уровнях управленческой деятельности в зависимости от содержания выполняемой работы и ее организации. Назовем лишь некоторые мероприятия, которые могут быть традиционными на различных уровнях управленческой деятельности:

— на первом уровне (директор школы) — проведение еженедельных оперативных планерок, общешкольных линеек, создание инициативных и творческих групп по НОТ для оптимального решения актуальных проблем обучения и воспитания школьников;

— на втором уровне (завуч, организатор) — тщательная подготовка к посещению и анализу уроков и внеклассных мероприятий, организация глубокого изучения нормативных документов по совершенствованию учебно-воспитательного процесса, предварительное согласование с коллегами всех вопросов, выносимых на обсуждение в коллективе;

— на третьем уровне (педсовет, руководители методобъединений учителей и классных руководителей) — привлечение всех учителей к участию в обсуждении актуальных проблем обучения и воспитания школьников, стимулирование их участия в углубленной творческой работе по индивидуальной тематике, организация и стимулирование творческих отчетов учителей;

— на четвертом уровне (учителя, воспитатели, старшая пионервожатая) — постоянное осмысление и систе-

---

[1] *Макаренко А. С.* Избр. пед. соч.: В 2 т. — М., 1977. — Т. 1. — С. 275—276.

матизация своего опыта, проведение учебно-воспитательной работы на основе достижения педагогической теории и передового опыта, руководство одним из творческих объединений учащихся (кружком, секцией, клубом), активное участие в работе коллективных органов управления, выступление с творческими отчетами о своей деятельности;

— на пятом уровне (учителя и учащиеся, сотрудничающие в органах совместной деятельности) — разработка нравственных заповедей (законов), регламентирующих жизнедеятельность учащихся, а в иных случаях и педагогов, проведение совместных заседаний педагогического и ученического советов, партийно-комсомольских собраний, общешкольных линеек и т. д.;

— на шестом уровне (ученический коллектив и его органы) — участие в планировании внеклассной и внешкольной работы, помощь педколлективу в вовлечении всех учащихся класса (школы) в общественную работу, проведение творческих отчетов о работе различных органов ученического коллектива, участие в разработке норм коллективной жизни;

— на седьмом уровне (ученик как член коллектива) — обязательное и качественное выполнение общественного поручения, соблюдение закона 00 (точного времени), постоянная отчетность перед коллективом за выполнение своих обязанностей, оказание различной помощи другим (руководство кружком, секцией, помощь в учебе, занятия по интересам), самовоспитание учащихся.

Традиции по содержанию учебно-воспитательной деятельности преследуют цели накопления ценного опыта по идейно-политическому, трудовому, нравственному, физическому и эстетическому воспитанию, по участию школьников в борьбе за глубокие и прочные знания. Назначение традиций, связанных с организацией жизнедеятельности общешкольного коллектива, — обеспечить его слаженную работу, строгий распорядок во всех управленческих звеньях, определить конкретный круг обязанностей учителей и учащихся, разработать содержание и методическую инструментовку поручений, выполняемых каждым из них.

Многолетние наблюдения за работой школ ряда территорий показали, что во многих из них не уделяется должного внимания накоплению и совершенство-

ванию традиций, а это значительно снижает качество обучения и воспитания школьников. Вызывает сожаление тот факт, что многие школы не проводят праздника «За честь школы», подготовка к которому создает надежные и долгодействующие стимулы в работе учителей и учащихся, не организуют выставок творческих работ учащихся, мало заботятся о методической инструментовке многих нравственных законов и т. д. Недооценка ряда традиций создает существенные помехи в формировании у учащихся нравственно ценных привычек: ведь, по словам В. И. Ленина, достигнутым надо считать только то, что вошло в культуру, в быт, в привычки. Как правило, в привычку переходят традиции, вплетенные в непосредственные предметные отношения, которые складываются в ходе подготовки и проведения различных традиционных мероприятий в школе и классах. Суть управленческой деятельности по созданию и накоплению традиций состоит в планировании конкретной программы внедрения тех традиций, которые представляют наибольшую значимость в решении стоящих перед школой задач и посредством которых осуществляется долговременное управление педагогическим процессом. Как показали наблюдения, особую воспитательную значимость приобретают такие традиции школы, как торжественный прием старшеклассников в члены ученической производственной бригады, посвящение выпускников в хлеборобы, общешкольная линейка, праздник «За честь школы», выставка «Своими руками», праздники пахаря, дояра, месячник сада, День птиц, неделя комнатного цветка (или праздник цветов), чествование лучших семей (династий), посвящение в отрядные вожатые, спортивные праздники и многие другие.

Наиболее уязвимым звеном в управлении педагогическим процессом является работа с ученическим активом. Качественная организация этой работы должна стать традицией школьной жизни. При этом следует подчеркнуть, что учеба ученического актива — дело всего педагогического коллектива и его руководителей. Первостепенная задача здесь — определение состава актива и его обязанностей, разработка программы теоретических и практических занятий, привлечение нужных специалистов (учителей, родителей, представителей общественности) к работе по выполнению всего наме-

ченного, создание необходимых условий для работы активистов, обеспечение их соответствующей литературой. При разработке плана учебы ученического актива руководителям полезно принять во внимание высказывание Н. К. Крупской о том, что «привлечение детей к делу преподавания поведет за собой то, что с детьми очень рано придется обсуждать некоторые вопросы педагогики и методики преподавания того или иного предмета»[1]. В связи с этим необходимо предусмотреть в плане:

1. Изучение жизни и деятельности В. И. Ленина и его соратников, материалов съездов КПСС и ВЛКСМ.
2. Знакомство с богатым наследием выдающихся советских педагогов Н. К. Крупской, С. Т. Шацкого, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинского.
3. Изучение в доступной форме психологических особенностей учащихся различных возрастных групп.
4. Обсуждение вопросов методики педагогического процесса.
5. Стимулирование активистов к самовоспитанию и самообразованию.
6. Постоянное развитие деловых и творческих контактов с педагогами, обсуждение с ними актуальных вопросов обучения и воспитания школьников.
7. Проведение семинаров-практикумов по обмену опытом работы, отработке умений и навыков практической деятельности, разучиванию игр, танцев, песен.

В работе с активом деятельное участие принимают учителя школы, которые в зависимости от характера обсуждаемых вопросов выступают то в роли информаторов, то инструкторов, то консультантов. Любая из этих позиций побуждает педагога к творческим поискам, к совершенствованию теоретического уровня и методического мастерства. Постоянно усложняются и функции активистов в работе с подшефными. Так, работа отрядных вожатых с пионерами может осуществляться по схеме: организация прогулок; разучивание игр и танцев; чтение и обсуждение книг и газет; проведение бесед на этические и другие темы; составление планов работы с пионерами; подготовка и проведение показательных и зачетных сборов, различных кон-

[1] *Крупская Н. К.* Пед. соч.: В 10 т. — М., 1957. — Т. 1. — С. 116.

курсов и творческих отчетов о своей деятельности. Дальнейшее усложнение работы отрядных вожатых предполагает изучение ими на семинарских занятиях инструктивно-методических материалов, передачу им многих функций учебно-воспитательной работы с пионерами (проведение различных политических акций, общественных смотров знаний, организация взаимопомощи в учебе и т. д.).

Учеба ученического актива, как правило, проводится два раза в месяц, в точно установленный день и час, и носит традиционный характер. Примечательная деталь занятий активистов — работа «по цепочке»: после семинарского занятия отрядные вожатые разучивают танцы, игры, песни с пионерами старшего и среднего возраста, а те в свою очередь подобную работу проводят с октябрятами и пионерами младшего возраста. Такая преемственность в работе педагогов, комсомольцев и пионеров создает необходимые условия и предпосылки для сплочения общешкольного коллектива на основе общности интересов учащихся всех возрастов, насыщает школьную среду педагогическими идеями и вызывает у каждого старшеклассника и подростка желание воспитываться и воспитывать других.

Организация и сплочение ученического коллектива осуществляются на основе методов Единых требований, самообслуживания, соцсоревнования и самоуправления. Попытаемся дать теоретическое обоснование, раскрыть психологические аспекты каждого из этих методов.

Низкий уровень воспитанности ученического коллектива часто объясняется отсутствием в школе Единых требований к учащимся. Систематическая и планомерная работа педагогического коллектива по внедрению Единых требований обеспечивает создание строгого, педагогически целесообразного порядка в школе и общественных местах, способствует воспитанию у учащихся отношений ответственной зависимости, высокой взаимной требовательности, формированию у них высоконравственных привычек, образованию прочных традиций. Однако изучение воспитательной работы в 23 школах Воронежской области показало, что только в двух из них действовали Единые требования к учащимся, причем ученические организации этих школ, оставаясь на позициях объектов воспитания, никакого участия в

разработке и предъявлении Единых требований не принимали.

Явная недооценка в школах этой формы работы объясняется двумя причинами: слабой теоретической и методической подготовкой по данной проблеме учителей и отсутствием официальных документов, узаконивающих статус Единых требований и соответствующих методических материалов. Поэтому мы в опытном порядке организовали разработку Единых требований силами учителей, учащихся и родителей школ одного из районов Воронежской области. Общими усилиями эти требования внедрялись в практику школьной жизни. Такая работа в каждой школе проводилась на всех ступенях управления. Руководители школы создавали группы актива учащихся (по 1—2 человека от каждого IV—X класса) для разработки Единых требований на различных участках школьной и общественной жизни, распределяли между учителями поручения по осуществлению педагогического руководства данными группами, создавали общественное мнение по этому вопросу в учительской и ученической среде, организовывали на всех ступенях управления контроль за выполнением Единых требований. Педагогический коллектив в этих условиях вместе с группами ученического актива детально разрабатывал содержание требований на всех объектах, обсуждал их на семинаре классных руководителей и заседании педсовета, проводил семинары-практикумы по внедрению исходного метода организации ученического коллектива. Ученический коллектив и органы его самоуправления обсуждали Единые требования на заседаниях комитета ВЛКСМ, учкома, совета дружины, вносили свои предложения по их доработке, осуществляли контроль за их выполнением. Эффективность работы по внедрению Единых требований определялась путем сравнительных данных (как чисто внешних, видимых, так и скрытых, мотивационных), полученных в школах опытного и контрольного районов. Для наблюдения и фиксации результатов было выделено по 3 сельские школы от каждого района с контингентом учащихся, суммарно составляющим по 760 человек. Наблюдения проводились в течение дня методистами ИУУ (см. табл. 12).

Существенные различия имеют мотивы учащихся опытных и контрольных школ, которыми они руковод-

Таблица 12

Сравнительные данные выполнения Единых требований к учащимся опытных и контрольных школ

Некоторые показатели отношения учащихся к Единым требованиям	В школах опытного района	В школах контрольного района
Несвоевременный приход в школу — опоздания	2	38
Несоблюдение требований к внешнему виду (небрежность в костюме и прическе, грязная обувь, отсутствие галстука у пионера и т. д.)	13	118
Существенные нарушения дисциплины на переменах (не снимали головные уборы, затевали драки, разбрасывали мусор)	7	116
Средний балл за санитарное состояние классов	4,3	3,2
Средний балл за поведение в столовой	4,6	3,0

ствуются при выполнении различных требований, о чем свидетельствуют их ответы на вопросы: почему нельзя опаздывать на занятия в школе? Почему ты считаешь нужным выполнять режим дня? Ведущими мотивами при ответах на первый вопрос большинство учащихся опытных школ считают соблюдение требований коллектива и необходимость выполнения закона точного времени, а в контрольных школах — боязнь критики учителей и директора и возможность обсуждения их за опоздания на собраниях и сборах. Необходимость выполнения режима дня учащиеся опытных школ связывают с хорошей учебой, воспитанием силы воли, занятием спортом, со следованием примеру великих людей, многие же учащиеся контрольных школ сетуют на трудность выполнения режима, значительная часть признается, что не знают, зачем нужен режим дня, не меньшее число вовсе отказываются отвечать.

Полученные данные по внедрению Единых требований дают основание для следующих выводов. Совместная разработка педагогами и учащимися Единых требований, их обсуждение в ученической среде и на родительских собраниях свидетельствуют о сближении педагогического и ученического коллективов, о широких возможностях их совместной творческой деятельности, демократизации требований как метода педагоги-

ческого воздействия. Привлечение школьников к соавторству при разработке норм школьной жизни способствует воспитанию у них ценностных ориентаций (86,6% учащихся опытного района считают недопустимыми опоздания по глубокому внутреннему убеждению), трансформации требований педагогов в требования ученического коллектива к личности, требований коллектива — в сферу собственной потребности личности как действенного фактора ее развития (в опытном районе просматриваются влиятельные силы коллектива, в контрольном — администрирование). Работа педагогических коллективов опытных школ убеждает в больших преимуществах коллективно разработанных Единых требований перед администрированием: как правило, они воспринимаются всеми учащимися как самые справедливые, выполняются с большим прилежанием и являются надежным стимулом повышения уровня воспитанности школьников.

Зависимость содержательных и функциональных компонентов метода Единых требований от уровня развития ученического коллектива показана в таблице (см. табл. 13).

Действенным методом организации ученического коллектива является самообслуживание, с помощью которого решаются такие задачи, как воспитание у учащихся коммунистического отношения к труду и уважительного отношения к людям труда, создание благоприятных условий для учебы и многообразной внеклассной работы, подготовка детей к жизни, воспитание у них бережного отношения к социалистической собственности, различным материальным ценностям, потребности внести свой вклад в работу на общую пользу и т. д. В процессе деятельности по самообслуживанию у школьников формируется коллективистская психология, рождается дух соревнования, проявляется стремление к преодолению трудностей, взаимопомощи, самостоятельности, а также положительное отношение к будничному и прозаическому труду, необходимому коллективу и каждой личности.

Как показывают наблюдения, существенными недостатками в организации самообслуживания в школах являются: а) узость сферы деятельности учащихся по самообслуживанию, отсутствие системы и плановости в его организации, фрагментарный, а порою случайный

Таблица 18

Зависимость содержательных и функциональных компонентов метода Единых требований от уровня развития школьников

Уровень развития коллектива	Содержание, функции и инструментовка метода
I	Единые требования разрабатываются и предъявляются педагогами. Сфера их применения ограничена и сводится преимущественно к выполнению режимных моментов. Учащиеся выступают лишь в роли исполнителей требований. Контроль за соблюдением требований осуществляют учителя. Для подкрепления воспитательного воздействия применяются методы поощрения-наказания и личного примера. Часто применяются наказания, гораздо реже — поощрения. В качестве примера приводятся великие люди и герои литературных произведений, новаторы производства
II	Инструментовка Единых требований по-прежнему осуществляется учителем. Несколько расширяется сфера регламентированного поведения учащихся (в столовой, спортзале, мастерской, на линейке и т. д.). Наказание доминирует над поощрением. Наряду с жизнью замечательных людей примером для учащихся служат родители, учителя, производственники
III	Разработка Единых требований осуществляется педагогами при участии учащихся-активистов. Последние помогают педагогам внедрять их в практику воспитательной деятельности. Усложняется содержание Единых требований в плане регламентации учебного труда (в них определено, как работать с книгой, как готовить уроки, писать сочинения, составлять план, читать газету), наведения и поддержания образцового порядка в школе, ее благоустройства и оформления
IV	Повышается роль коллектива в инструментовке Единых требований. Усложнение их содержания связано с коллективной разработкой своеобразных нравственных заповедей и законов, регламентирующих жизнь учащихся в самых различных ситуациях (закон 00 — точного времени, закон выполнения каждым учащимся общественного поручения и др.). Широкое применение в воспитательной работе с учащимися получает метод взаимного просвещения, старшеклассники проводят беседы и практические занятия с подростками и младшими школьниками по вопросам внедрения Единых требований. Примером высоконравственного поведения для школьников служат и учащиеся-активисты

Уровень развития коллектива	Содержание, функции и инструментовка метода
V	Единые требования разрабатываются и утверждаются общешкольным коллективом (педагогами, учащимися, родителями). Ими же осуществляется контроль за выполнением этих требований. Продолжается усложнение содержания Единых требований (повышается требовательность к внешнему виду учащихся, расширяется практика взаимопомощи в различных сферах деятельности). Коллективно проводится физзарядка по месту жительства. Происходит интеграция методов Единых требований и взаимного просвещения. Инструментовка средств поощрения и наказания обеспечивается коллективом. Наказание становится редким явлением. Учащиеся в широком плане занимаются самовоспитанием и самообразованием. Педагог чаще всего выступает в роли старшего товарища, советчика, консультанта

характер выполняемых учащимися общественно полезных дел; б) несогласованность, а порою и противоречивость в требованиях учителей и родителей по содержанию и формам организации труда, выполняемого при самообслуживании; в) пренебрежительное отношение к такому труду у некоторой части учащихся, считающих его делом будничным и неприятным.

Расширение сферы деятельности учащихся по самообслуживанию предполагает решение следующих задач:

— охват всех школьников различными видами работ по самообслуживанию, в том числе и в учебной работе;

— определение четкого круга обязанностей учащихся в любом виде их общественно полезной деятельности;

— разработка форм организации самообслуживания в конкретных жизненных условиях и ситуациях;

— обеспечение учащихся орудиями труда;

— организация точного учета работы, выполненной школьниками;

— расширение и усложнение сферы полезной деятельности учащихся по мере их взросления.

Создание и поддержание образцовых санитарно-гигиенических условий в школе, посильное участие вос-

питанников в благоустройстве школьной усадьбы, проведение профилактического и текущего ремонта, оборудование и оформление учебных кабинетов, организация самостоятельного дежурства учащихся по школе, овладение ими техническими средствами обучения, работа лаборантами учебных кабинетов — таков далеко не полный перечень трудовых дел, выполняемых учащимися по самообслуживанию в школе.

Несогласованность в требованиях учителей и родителей преодолевается в совместной разработке ими при участии ученического актива системы работы по самообслуживанию, выполняемой учащимися каждой возрастной группы в школе и дома в различные времена года. План такой работы необходимо согласовать со школьным врачом, обсудить на всех уровнях (на заседании родительского комитета, в органах ученического самоуправления) и утвердить на педсовете, после чего он станет документом, строго регламентирующим обязанности учащихся при выполнении всех видов самообслуживания. Педагогические позиции родителей в вопросах самообслуживания детей помогают устранить разнобой в требованиях к учащимся, придают работе по выполнению ими трудовых обязанностей более целенаправленный и последовательный характер.

Пренебрежительное отношение к бытовому труду нейтрализуется участием школьников в разработке и утверждении круга обязанностей по самообслуживанию, постановкой их, таким образом, в позицию «непринужденной принудительности», эстетизацией труда, высоким качеством его выполнения, осознанием ими своей причастности к общественной работе, тесным соприкосновением с жизнью взрослых, широкой разъяснительной работой о необходимости соблюдения режима экономии и бережливости. Воспитательный эффект самообслуживания обеспечивается при условии его единства и взаимодействия с другими методами организации коллектива — Едиными требованиями, соцсоревнованием и самоуправлением.

С о ц с о р е в н о в а н и е как метод организации ученического коллектива выполняет свои специфические функции. Мобилизуя ученический коллектив и каждого его члена на решение важных задач многообразной деятельности, оно наполняет жизнь школьников богатым содержанием, побуждает их трудиться на максимуме

своих возможностей, постоянно ставит перед учащимися новые перспективы, учит их преодолевать трудности, формирует общественное мнение в коллективе, являющееся могущественнейшим фактором воспитательного воздействия на личность.

Организуя соревнование, директор школы должен руководствоваться указанием Министерства просвещения СССР о недопустимости соревнования по баллам и процентам успеваемости. Абсолютно неприемлемым в школе является соревнование за проявление нравственных качеств в чистом виде (за честность, благородство, дисциплинированность и т. д.), а также в тимуровской работе. При организации соревнования руководителю следует исходить из положения о педагогической эффективности этого метода во всех сферах внеклассной деятельности учащихся, в том числе и в учебной работе. Проведение олимпиад, предметных недель и месячников, викторин и всевозможных конкурсов учебного содержания — на лучшую тетрадь, рисунок, сочинение, аннотацию на прочитанную книгу, просмотренный кинофильм, на лучшее наглядное пособие, читательский дневник, задачник, составленный учащимися, участие школьников в разработке литературно-музыкальных композиций к знаменательным датам, в сборе дополнительного материала по учебным предметам, в групповом изготовлении пособий, приборов, проведении общественных смотров знаний и многое другое — все это активизирует познавательно-мыслительную деятельность учащихся, стимулирует взаимопомощь, повышает чувство ответственности каждого школьника за успехи всего коллектива.

Инструментовка метода соревнования осуществляется на всех ступенях управления. Руководители школы определяют сферу применения данного метода, ориентируют педагогический коллектив на обеспечение соответствия содержания и форм соревнования уровню внутриколлективных отношений учащихся, поручают группам учителей разработку положений о соревновании на отдельных участках школьной жизни, организуют обсуждение вопросов соревнования на различных уровнях. Педагогический коллектив при этом занимается разработкой различных положений, инструкций и эстафет, определяет коллективные и индивидуальные формы соревнования в оптимальном их сочетании, точные

показатели объема и оценки работы, выполненной коллективом и отдельными его членами. Ученический коллектив и органы его самоуправления также проводят значительную работу по инструментовке метода соревнования: ведут эстафеты и ведомости, вносят свои предложения по уточнению условий соревнования, подводят его итоги, разрабатывают содержание принимаемых ими обязательств и т. д. Приведем пример коллективной инструментовки метода соревнования из опыта руководимой автором школы-интерната. Решение о проведении конкурса на лучшую тетрадь было принято на собрании ученического актива. Руководители школы предложили удлинить срок подготовки к смотру, чтобы создать определенный психологический настрой в общешкольном коллективе и подвести его итоги на общешкольной линейке. Корректировка со стороны учителей сводилась к тому, чтобы предварительно объявить учащимся состав комиссии по проверке тетрадей, куда следовало, по их мнению, ввести учителей и лучших учащихся-активистов. Органы ученического самоуправления пожелали, чтобы на обложке каждой чистой тетради была сделана надпись «на конкурс», а по истечении срока конкурса исписанные тетради вручались и соответственно принимались председателем учкома на линейке, чтобы каждая тетрадь оценивалась комиссией, а по итогам смотра лучшие классы и учащиеся получали определенное поощрение. Изобретательность учителей и учащихся, основанная на учете психологических продуктов деятельности, обеспечила высокую результативность проводимого мероприятия.

Организуя соревнование, руководитель школы должен помнить о том, что содержание и формы данного метода диалектически взаимодействуют с уровнем внутриколлективных отношений учащихся. Так, в работе с неорганизованным, плохо воспитанным коллективом разрабатываются такие условия соревнования, выполнение которых обеспечивается в сравнительно небольшой промежуток времени и не требует большого напряжения усилий школьников. На более высоком уровне развития коллектива в условия соревнования включаются более сложные вопросы, решение которых связано с преодолением существенных физических, волевых и познавательных трудностей.

8 Заказ 1175

Особую важность при использовании метода соревнования имеет система учета выполненной работы. Ведение нарядов (письменных заданий) и трудовых книжек с указанием конкретного объема работы, материалы общественной аттестации с оценкой по пятибалльной системе по заранее разработанным критериям, комсомольские путевки, определяющие четко очерченный круг решаемых задач, проведение всевозможных эстафет, рапортов, ведение ведомостей соревнования и т. д., результаты личных комплексных обязательств — все это служит надежной основой здоровой состязательности в школе.

Метод соревнования не всегда срабатывает автоматически и безошибочно, нередки случаи, когда внешняя результативность некоторых его видов и форм при неумелой, педагогически необоснованной инструментовке может нести в себе ряд скрытых, глубоко отрицательных воспитательных воздействий (так, соревнование может способствовать развитию у учащихся таких качеств, как карьеризм, корысть, с одной стороны, и неверие в свои силы, пассивность — с другой). Поэтому руководителю школы необходимо всегда осуществлять педагогическую корректировку, направленную на соотношение видов, форм и результатов соревнования с целями и задачами воспитательной деятельности. Это послужит надежной гарантией исключения всяких негативных последствий при использовании данного метода.

Внедрение **самоуправления** в практику школьной жизни приобрело особую актуальность в связи с необходимостью реализации требований XXVII съезда партии, январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС о развитии социалистического самоуправления народа.

Глубокое изучение теоретических основ самоуправления, осуществление на этой основе длительной (свыше 20 лет) опытно-практической работы в школе, изучение и обобщение опыта лучших школ по данной проблеме дают основание сделать вывод о том, что самоуправление формирует у учащихся отношения ответственной зависимости и взаимной требовательности, обеспечивает каждому школьнику позицию субъекта деятельности, способствует воспитанию многих нравственно ценных качеств. Участие школьников в работе органов самоуправления помогает им развивать свои способности, побуждает их к соревнованию, повышает жизнен-

ную позицию и обеспечивает трансформацию воспитательного воздействия педагога в функцию коллектива. Организация самоуправления возможна при соблюдении руководителями школы определенных условий:

— осуществление психологической и теоретической подготовки педагогического коллектива к этой работе;

— создание атмосферы глубокого взаимного уважения и доверия между учителями и учащимися;

— организация органов самоуправления на основе действительной потребности в их функционировании;

— осуществление педагогического руководства самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива;

— систематическая отчетность всех органов самоуправления, советов, секций, кружков перед общешкольным коллективом;

— постоянное стимулирование общественной активности всех участников педагогического процесса;

— выполнение всеми членами общешкольного коллектива нравственных заповедей, законов, других установок, регламентирующих некоторые стороны жизни и деятельности как учащихся, так и педагогов.

Соблюдение данных условий является надежной гарантией высокой эффективности самоуправления.

Заканчивая характеристику методов организации ученического коллектива, подчеркнем, что эти методы активно взаимодействуют между собой: Единые требования регламентируют поведение учащихся в различных ситуациях школьной и общественной жизни, самоуправление обеспечивает постановку каждого учащегося в позицию субъекта деятельности и собственного развития, соревнование стимулирует проявление школьниками творческих способностей и возможностей, а самообслуживание способствует созданию необходимых условий для жизнедеятельности ученического коллектива.

Роль социально-психологических методов управления в повышении эффективности педагогического процесса

«Помимо той новой силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, при большинстве производительных работ уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение

жизненной энергии, увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц»[1]. То влияние, которое оказывает взаимодействие людей на их психику в процессе труда, происходит по определенным психологическим законам, изучаемым социальной психологией. Методы, основанные на данных социальной психологии, называются социально-психологическими. Совершенствование внутришкольного управления педагогическим процессом в значительной мере обусловливается умелым использованием этих методов. Психологические аспекты социально-психологических методов внутришкольного управления могут складываться следующим образом.

Управление психологическим процессом	Психология коллектива Психология личности руководителя Психология взаимоотношений Психология труда и управления	Психология управления

В структуре психологии управления ведущая роль принадлежит психологии коллектива и психологии взаимоотношений его членов, что во многом определяется «вписанностью» в коллектив руководителя (он «один из нас») и демократическим стилем его управления. Управление, в основе которого лежит командование, администрирование, создает обстановку нервозности, порождает неуверенность в действиях подчиненных, напряженность, т. е. то, что в обиходе получило название нервотрепки.

Сущность социально-психологических методов состоит в воздействии на работника с помощью логических и психологических приемов в целях превращения задания в осознанную им необходимость, внутреннюю потребность его деятельности. Поэтому при использовании этих методов руководителю школы необходимо знать индивидуальные особенности подчиненных, их отношение к работе, уровень дисциплинированности, активности, общительности, жизненного тонуса, особенности темперамента. Учитель-холерик требует более спокойного и ровного отношения, большего терпения и выдержки со стороны руководителя; флегматика или ме-

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч. — 2-е изд. — Т. 23. — С. 337.

ланхолика иногда и поторопить нужно, с ним можно говорить острее, взыскательнее.

Умелое использование социально-психологических методов во многом зависит от синтонности руководителя школы, т. е. умения улавливать темпоритм психических процессов у собеседника и соответствующим образом подстраиваться к нему, а также проникать в логический смысл речевой деятельности. В работе с педколлективом директору необходимо учитывать многое: мотивы деятельности учителей, уровень сплочения коллектива, наличие в нем формальных и неформальных структур и т. д. Нельзя одно задание, скажем, давать двум неуравновешенным учителям, лучше, чтобы они в совместной работе дополняли друг друга: необходимо учитывать те черты характера личности педагога, которые развиваются на протяжении жизни, — идейность, целеустремленность, воспитанность, активность. Давая определенное поручение учителю, надо позаботиться о том, чтобы оно в наибольшей степени соответствовало его индивидуальным особенностям и наклонностям, его потребностям, ценностным ориентациям и мотивам: у одного учителя ведущий мотив — удовлетворение процессом труда, у другого — зарплата, у третьего — общественное признание, у четвертого — продвижение по службе и т. д.

Оптимальность применения социально-психологических методов управления обусловлена уровнем развития педколлектива: методы, которые применяются при руководстве работниками с относительно низким профессиональным и культурным уровнем, окажутся неэффективными в коллективе, состоящем из высокообразованных и эрудированных людей; одни учителя испытывают потребность в независимости, другие любят, чтобы их «водили за руку»; одних волнуют перспективы жизнедеятельности коллектива, другие живут сегодняшним днем; в одном коллективе низкий уровень требовательности, в другом (зрелом) личность не только добровольно подчиняется требованиям коллектива, но и требует выполнения этих требований от своих товарищей.

Социально-психологические методы управления требуют дифференцированного использования и с учетом ступени управленческой деятельности. При этом на каждой ступени внутришкольного управления исполь-

зуются как общие для всех уровней методы — личный пример, убеждение, доверительная беседа, поддержка личной инициативы, критика и самокритика, соцсоревнование и т. д., так и методы, присущие именно данной ступени, что связано со спецификой деятельности на разных управленческих уровнях. Общие контуры системы педагогической деятельности, связанной с использованием социально-психологических методов и приемов, взаимодействующих на всех ступенях управления, можно представить следующим образом:

1. Директор школы. Привлекает всех педагогов к планированию учебно-воспитательной работы, приобщает каждого из них к творческой деятельности, методической разработке актуальных вопросов обучения и воспитания школьников, к углубленной работе по индивидуальной тематике, вовлекает учителей в подготовку вопросов, обсуждаемых на заседаниях педсовета, выдвигает перед ними содержательные перспективы совершенствования педагогического процесса, поощряет лучших из них за достигнутые успехи, регламентирует работу всех звеньев школьной жизни, обеспечивает инструментовку и комплексное использование методов управления на всех его ступенях.

2. Заместитель директора школы, организатор внеклассной и внешкольной работы. Оказывают помощь учителям и воспитателям в организации углубленной работы по индивидуальной тематике, инструктируют их по вопросам творческой деятельности, изучают и обобщают положительный, лучший и передовой педагогический опыт, осуществляют наставничество и разрабатывают его методические основы, составляют структурные схемы по наиболее важным вопросам обучения и воспитания учащихся, приобщают к этой работе учителей, непосредственно руководят органами ученического самоуправления.

3. Коллегиальные органы управления. Обсуждают творческие отчеты учителей о работе по индивидуальной тематике, разрабатывают и утверждают условия соцсоревнования по различным вопросам и подводят его итоги, формируют общественное мнение в коллективе, показывают место каждого учителя в процессе коллективной деятельности, организуют обмен опытом, пропагандируют все лучшее и передовое, разрабатывают различные памятки, осуществляют контроль за вы-

полнением ранее принятых решений, проводят аттестацию педагогов, заслушивают их творческие отчеты.

4. Учителя, воспитатели, военрук, старшая пионервожатая. Участвуют в педагогических консилиумах, руководят самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива, вносят предложения в процесс подготовки управленческих решений, специализируются по наиболее важным вопросам педагогической деятельности, разрабатывают различные методические рекомендации, осмысливают и систематизируют собственный опыт, устраивают выставки творческих работ педагогов и учеников, проводят открытые уроки и внеклассные мероприятия, осуществляют наставничество над молодыми (неопытными) учителями, проявляют инициативу, почин, новаторство.

5. Учителя и учащиеся, сотрудничающие в органах совместной деятельности. Разрабатывают нравственные законы, нормы и правила, на совместных заседаниях педагогического и ученического советов, конференциях и линейках, в секциях и клубах обсуждают актуальные политические, учебные, морально-эстетические, физкультурно-спортивные, организационно-педагогические и другие вопросы, заслушивают творческие отчеты различных объединений школьников, участвуют в инструментовке многих методов внутришкольного управления.

6. Ученический коллектив и органы его самоуправления. Участвуют в осуществлении всех функций управления, в инструментовке его методов, повышают роль и ответственность учащихся в борьбе за глубокие и прочные знания, качественное выполнение общественных поручений, борются за преодоление пассивности в ученической среде, заслушивают отчеты отдельных учащихся о выполнении порученного дела, вносят предложения по улучшению работы различных звеньев учебно-воспитательного процесса, рекомендуют лучших учащихся руководителями кружков, секций, клубов, создают атмосферу всеобщей занятости.

7. Ученик как член коллектива. Выполняет различные воспитательные функции в работе с товарищами и младшими школьниками, участвует в разработке памяток, решений, нравственных норм и правил, имеет постоянное или временное поручение и отчитывается за его выполнение, вносит предложения по

совершенствованию учебно-воспитательного процесса, руководит кружком, секцией, занимается самовоспитанием и самообразованием.

Активное взаимодействие методов и приемов внутришкольного управления прослеживается на всех его ступенях. Так, работа директора по вовлечению всех педагогов в творческую деятельность (первая ступень) побуждает завуча и организатора оказывать необходимую помощь учителям и воспитателям в их углубленной работе по индивидуальной тематике (вторая ступень), обусловливает более успешное внедрение в практику методов организации и сплочения ученического коллектива (шестая ступень). Осуществление педагогического руководства самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива (четвертая ступень) и обсуждение в коллективе учащихся отчетов о работе этих органов и объединений (шестая ступень) оказывают стимулирующее воздействие одновременно на руководителей (педагогов) и руководимых (учащихся).

Сказанное выше позволяет заключить, что данные методы базируются на знании законов мотивации, недаром их называют также психологическими методами мотивирования. Благоприятный психологический климат в коллективе обеспечивается воздействием на коллектив и его органы, на педагогов, одних органов на другие, путем организации совместной деятельности педагогического и ученического коллективов. Рассмотрим некоторые аспекты социально-психологических методов управления педагогическим процессом, останавливаясь при этом на вопросах их инструментовки.

Одним из ведущих методов данной группы является метод *формирования убеждений*, сфера применения которого имеет широкий диапазон, охватывающий всех участников педагогического процесса. Убеждения — это представления и знания, взгляды и идеи, пропущенные сквозь фильтр личного опыта деятельности и поведения человека, ставшие мотивами его отношения к окружающей действительности. Не повторяя известных суждений о сущности метода, охарактеризуем некоторые условия, способствующие использованию потенциальных возможностей убеждения в формировании высокой сознательности у участников педагогического процесса.

Непременным условием формирования убеждения

как на обыденном, так и на научном уровне мышления является личный пример руководителя, педагога и ученика, выполняющего определенные воспитательные функции. Руководитель любого уровня должен всегда служить примером высоконравственного поведения, иметь моральное право спрашивать с других (чтобы подчиненные не подумали и не сказали: «сам таков»), быть объективным в оценке подчиненных, уважать право каждого иметь собственное мнение, показывать пример творческого отношения к работе, признавать свои ошибки и критически относиться к собственному поведению, уметь расположить к себе людей, доверять им, иметь терпение, быть четким, организованным, следить, чтобы слова не расходились с делами, по перечисленным выше качествам подбирать и руководителей нижестоящих ступеней управления.

При инструментовке метода убеждения особое внимание следует уделять созданию в школе воспитывающей обстановки. Трудно переоценить ее значение в повышении уровня сознательности и воспитанности учащихся. Весь уклад школьной жизни и ее традиции, образцовый порядок в помещениях и эстетичность их оформления, четкость режимных моментов и аккуратность во всем, высокое доверие к учащимся и открытый доступ ко всем школьным ценностям, безупречный внешний вид детей и культура их поведения, атмосфера всеобщей занятости и увлеченности, взаимопомощь и свободное общение — все это, являясь своего рода наглядным примером, побуждает каждого школьника руководствоваться прежде всего сознанием общественного долга, проявлять нравственно ценные поступки и добрые чувства. Там, где нет воспитывающей обстановки, любая информация, даже отличающаяся логической стройностью и большим эмоциональным зарядом, как правило, не приносит желаемых результатов, остается малопродуктивной.

Интенсивность процесса формирования убеждения у учащихся обусловливается постановкой перед ними таких задач, выполнение которых позволяет им проявить требуемые качества: перспектива предстоящего посвящения активистов в вожатые побуждает их более ответственно и качественно выполнять свои учебные обязанности и общественные поручения; участие членов клуба любителей книги в подготовке вечеров поэзии дает им

надежные стимулы в приобщении к поэтическому творчеству; работа лучших учащихся ассистентами учителя и консультантами соклассников или младших по возрасту школьников является ведущим условием проявления особого прилежания в учебе; руководство кружком, клубом или секцией значительно усиливает познавательный интерес учеников к профилю проводимой общественной работы — взаимное просвещение, когда учащиеся вооружают друг друга необходимой информацией, убеждает их в недостаточности имеющихся знаний, побуждает настойчиво заниматься самовоспитанием и самообразованием. При этом побудительным мотивом к самоусовершенствованию, его психологической основой является правильная самооценка учащихся: чем выше уровень этого опыта, тем ниже их самооценка, тем критичнее их отношение к своим успехам, общественной работе и поведению, тем острее желание работать над собой. Отсюда следует вывод, что ведущим условием повышения эффективности метода убеждения является организация педагогически целесообразной деятельности учащихся, накопление ценного опыта, что обеспечивает слияние воспитания и самовоспитания в единый процесс. Практическая реализация этого условия должна быть в центре внимания руководителя школы при инструментовке рассматриваемого метода.

В формировании общественной активности учащихся велика роль диспута. Чтобы проиллюстрировать преимущество коллективного обсуждения перед информационным методом, приведем пример.

В седьмых классах двух школ обсуждался один и тот же вопрос — внешний вид школьника. В первом случае собрание проводил классный руководитель, учащимся же отводилась роль пассивных слушателей. Тщательно подготовившись к выступлению, учитель интересно и увлекательно рассказывал своим питомцам о современной моде, о культуре внешнего вида учащихся, читал стихи и отрывки из прозы на эту тему. Воспитанники внимательно слушали своего наставника и, казалось, были довольны проводимым мероприятием. Во втором случае классный руководитель избрал другой путь: на очередной встрече с классным активом он посоветовал ребятам организовать разработку коллективных требований к внешнему виду учащихся. В течение трех недель шла активная подготовка всего класса к

собранию: одни ученики обсуждали вопрос о прическах мальчиков и девочек, другие готовили предложения о фасонах платьев и костюмов, третьи — об уходе за обувью и т. д. Докладчиками были сами учащиеся. Собрание проходило довольно шумно, но по-деловому. Некоторые ребята выступили по 2—3 раза. Классный руководитель сидел за последней партой и наблюдал за происходящим. Закончилось собрание принятием решения, за которое дружно проголосовал весь класс. Как показали дальнейшие наблюдения, первое собрание не привело к заметным изменениям во внешнем облике ребят, результативность второго собрания превзошла все ожидания — коллективная воля стала руководством к действию для каждого подростка.

Особенно продуктивна роль коллективного обсуждения при разработке структурной схемы характеристики, которая составляется для общественной аттестации каждого учащегося, ежегодно проводимой в подростковых и старших классах. Разработка такой структурной схемы осуществляется под руководством педагога (организатора, классного руководителя), который наводит учащихся на размышления о необходимости отразить в характеристике следующие вопросы:

— отношение к учению по различным предметам, мотивы учения, критичность и самостоятельность мышления, умение выражать свои мысли в устной и письменной форме, рассуждать и делать выводы, прилежание и дисциплинированность, любознательность, отношение к себе как субъекту деятельности;

— отношение к труду и мотивы трудовой деятельности, любимые виды труда, участие в самообслуживании, общественно полезном и производительном труде, трудовой вклад в общественное производство, степень овладения трудовыми умениями и навыками, инициатива, активность и самостоятельность в труде, характер взаимоотношений с товарищами в процессе труда;

— отношение к общественным поручениям и качество их выполнения, проявление инициативы и творчества, взаимопомощь, гуманистический характер выполняемого дела;

— отношение к руководителям, учителям, сверстникам, младшим, мотивы этого отношения, авторитет школьника в коллективе товарищей.

Итак, формирование убеждений как метод социального управления имеет не только воспитательное, но и познавательное, практически действенное значение, способствуя познанию и преобразованию окружающей действительности и совершенствованию каждой личности. Поэтому руководителю школы необходимо постоянно заботиться о широком использовании данного метода, о привлечении к его инструментовке педагогов и учащихся, о создании и приумножении опыта высоконравственного поведения.

В системе социально-психологических методов управления заслуженное место занимают *методы пробуждения общественной активности и укрепления чувства ответственности учителей и учащихся*, эффективность использования которых опять-таки во многом обусловлена жизненной и педагогической позицией первого руководителя. Уважительное отношение к коллегам, внимание к их мнениям, нуждам и запросам, тактичность в обращении с ними, умение без позы и назидания вести товарищескую беседу, регулярное обсуждение актуальных вопросов теории и методики учебно-воспитательной работы в форме дискуссии, стимулирование творческого поиска подчиненных — таковы наиболее характерные качества руководителя, которые надежно гарантируют общественную активность участников педагогического процесса.

Действенным методом пробуждения общественной активности является вовлечение всех учителей в творческую работу по индивидуальной тематике. Здесь следует исходить из оптимистической концепции о том, что каждый учитель может и обязан работать творчески (в разной мере), что он постоянно должен быть в пути и, имея определенный педагогический опыт — положительный, лучший или передовой, стремиться делать все возможное для его обогащения и совершенствования с учетом достижений педагогической теории. В этой связи следует отметить неправомерность имеющего широкое распространение в теории и на практике суждения об изучении, обобщении, пропаганде и внедрении лишь передового педагогического опыта. Такая точка зрения ориентирует на повышение педагогического мастерства только лучших учителей и оставляет в покое, вовсе не стимулирует к совершенствованию учителей средних и малоопытных. Как показали наблюдения, мно-

гие директора, работающие 15—20 лет со стабильным педагогическим коллективом в одной и той же школе, ошибочно полагают, что посещать уроки им почти нецелесообразно: они, мол, настолько хорошо знают своих учителей, что заранее могут предсказать, как будет каждый из них вести урок, что ничего нового на этом уроке не будет, так как рост мастерства учителя имеет определенные пределы, и т. д. Практика вовлечения учителей в процесс творческой деятельности по индивидуальной тематике рассчитана на постоянное совершенствование их педагогического мастерства, где нет и не может быть никаких остановок.

Опыт многих школ свидетельствует, что эту работу целесообразно планировать при участии руководителей методобъединений и администрации школы. Зная сильные и слабые стороны каждого учителя, руководители школы рекомендуют ему тему для творческой деятельности по индивидуальной тематике. Сводный план такой работы ежегодно рассматривается на заседании педсовета и утверждается им. В индивидуальном плане учитель определяет тему творческой работы, литературу для самостоятельного изучения, содержание опытно-практической деятельности, ее методическую инструментовку, ожидаемые результаты, сроки выполнения планируемых дел, форму обобщения своего опыта, предполагаемую аудиторию, перед которой выступит с сообщением по теме своей работы.

Действенность творческих планов обеспечивается обязательной отчетностью каждого учителя на производственном совещании, педсовете или методобъединении учителей-предметников. Заблаговременно определяются, кто из учителей, где и когда будет отчитываться, кому поручается изучить его работу и дать соответствующую предварительную оценку. По материалам творческих отчетов учителей организуется выставка их работы. Практически в течение учебного года экспонируются педагогические находки каждого учителя, что надежно стимулирует его к постоянному самообразованию и творческому росту. Опыт лучших учителей пропагандируется на школьных, районных и областных педчтениях, районных учительских совещаниях, на страницах периодической печати, по радио и телевидению.

Творческие отчеты получили «прописку» и в деятельности ученического коллектива. Так, оценка работы от-

рядных вожатых (командиров) может осуществляться по следующим показателям:

— чувство ответственности за работу — являет ли вожатый пример дисциплинированности, требовательности к себе и младшим товарищам, тщательно ли готовится к занятиям, имеет ли необходимую литературу и т. д.;

— организаторские способности — умение увлечь пионеров общественно значимой работой, уровень организации отряда, внешний вид ребят, соблюдение ими режима дня;

— инициативность — что внесено нового, оригинального в работу, его педагогическая эффективность;

— культура труда — степень продуманности проводимых мероприятий, их содержательность, четкость и эмоциональный настрой, сила личного примера вожатого;

— гуманистический характер взаимоотношений с подшефными — вежливость и предупредительность вожатого по отношению к детям в сочетании с требовательностью к ним, забота об удовлетворении их интересов, оказание им практической помощи и т. д. Постоянная отчетность командиров за свою работу — действенный фактор повышения их общественной активности.

Эффективным методом формирования общественной активности учителей и воспитателей является педагогическое руководство самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива. Так, в руководимой автором школе-интернате — 42 педагога и столько же самодеятельных органов. Каждый такой орган в течение учебного года отчитывается перед общешкольным коллективом, получает своеобразную аттестацию за проводимую работу. Это управленческое решение — одна из школьных традиций. Отчет совета, секции, штаба и оценка их деятельности стимулируют общественную активность не только учащихся, но и педагогов: недостатки и просчеты в работе самодеятельного органа — следствие досадных недоработок прежде всего шефа-воспитателя. Эту истину хорошо знают и понимают воспитатели и воспитуемые. Более того, в процессе совместной деятельности учащихся и педагогов воспитываются как те, так и другие.

Одна из актуальных проблем внутришкольного управления — совершенствование методов повышения у педагогов ответственного отношения к порученному делу.

Ответственность формирует человека, стимулирует его потребность следовать нравственным нормам и образцам, цементирует коллектив, превращая его в надежный инструмент воспитательного воздействия на личность. Как личностное качество, ответственность педагога связывается с воспитанием у него критического отношения к своей работе, с его умением видеть свои недостатки и упущения, испытывать чувство неудовлетворенности сделанным, с верой в силу педагогической науки, с осознанием им необходимости использовать в своей работе все лучшее и передовое.

Проверенным методом формирования ответственности у учителей является организация наставнической работы в педагогическом коллективе. Однако такая работа не всегда приносит желаемый эффект — этот метод не «срабатывает», если наставничество организуется формально, по указке «сверху», без учета психолого-педагогических особенностей совместной деятельности мастеров педагогического труда и малоопытных учителей. Главная причина низкой продуктивности наставничества — формальный подход к его организации, игнорирование различий динамической направленности психофизиологических реакций наставника и его подшефного, недооценка возможности их взаимного уподобления, несоответствие эмоционально-психических установок того и другого, а порою и психологическая несовместимость, отсутствие системы в данной работе.

Высокая результативность наставнической работы определяется следующими условиями:

— психологическая совместимость наставника и подшефного педагога;

— наличие доброжелательных взаимоотношений между ними и личных симпатий;

— желание подшефного постоянно повышать свой идейно-теоретический и методический уровень, признание им высокого педагогического мастерства и авторитета наставника;

— потребность наставника в передаче своего опыта другим, уверенность в успешном восприятии этого опыта подшефным.

В первый год молодой педагог адаптируется к работе в школе: изучает программный материал по преподаваемому предмету и нормативные документы, знакомится со школьными традициями, устанавливает кон-

такты с коллегами и учащимися, соизмеряет свою теоретическую и методическую подготовку с реальными возможностями ее практического применения. Одновременно руководители школы внимательно изучают работу молодого специалиста по схеме: теоретическая и методическая вооруженность, темпераментные особенности, наличие потенциальных возможностей совершенствования своего педагогического мастерства, коммуникабельность во взаимоотношениях с педагогами и учащимися и т. д.

Зная психолого-педагогические особенности педагогов-энтузиастов и малоопытных учителей и учитывая их обоюдные желания, руководители школы после адаптации молодого специалиста осуществляют ряд организационных мероприятий: учителю-шефу и его подшефному поручают вести учебную работу в параллельных классах, а воспитательную рекомендуют проводить в одном и том же классе (группе); четко разрабатывают структурную схему совместной деятельности педагогов-мастеров и молодых учителей. Такая деятельность осуществляется по ряду направлений:

— планирование учебно-воспитательной работы с учащимися (разработка поурочных планов, плана работы классного руководителя, кружковых занятий, работы с родителями);

— организация взаимопосещений занятий: неопытный учитель (воспитатель) посещал их у своего наставника, знакомясь с лучшим или передовым опытом; в свою очередь наставник изучал работу подшефного, чтобы оказать ему необходимую практическую помощь;

— совместная подготовка докладов и рефератов на заседания методобъединений и педсовета, семинары, педчтения и научно-практические конференции, причем теоретическая часть докладов, как правило, разрабатывалась молодым специалистом, имеющим большую подготовку по психологии, дидактике, теории и методике воспитания, практическая же часть обобщалась педагогом-наставником;

— помощь молодому специалисту в подготовке материала для творческих работ учащихся, текстов контрольных работ, эскизов наглядных пособий, средств малой наглядности, лабораторных и практических занятий;

— организация выставок совместной работы педа-

гогов и творческих работ учащихся: первые посвящаются итогам углубленной творческой работы учителей по индивидуальной тематике, вторые обычно приурочиваются к ежегодно проводимому празднику «За честь школы».

Во всех случаях организационная работа по наставничеству подкрепляется глубокой заинтересованностью в ней руководителей школы и всего педагогического коллектива. Наставничеством предусматривается планомерная работа по совершенствованию педагогического процесса, что обеспечивается многими моральными стимулами. Совместная подготовка наставником и его подшефным доклада не только гарантирует высокое качество информации (богатый опытный материал, использование последних достижений психологической и педагогической теории), но и приносит им глубокое моральное удовлетворение, убеждает в необходимости синтеза теории и практики. Подготовленная усилиями двух педагогов выставка творческих работ (своих и учащихся) не оставляет в коллективе равнодушных — каждый учитель критичнее относится к своей работе, чтобы не отстать от других, включается в поиск неиспользованных резервов. Рост педагогического мастерства молодых прямо или косвенно оказывает благотворное влияние на средних учителей, стимулирует их к творческой деятельности. Мобилизующее воздействие на педколлектив оказывает практика обсуждения наставнической работы на заседаниях педсовета и производственных совещаниях.

Своеобразная форма наставничества в ученической среде — выполнение наиболее подготовленными старшеклассниками обязанностей ассистентов, консультантов, отрядных вожатых, политинформаторов в подшефных классах, инструкторов в пионерском звене и т. д. (Педагогическая инструментовка такой деятельности, ее психолого-педагогические особенности подробно рассматриваются в четвертой главе книги.)

Одним из действенных методов управления, способствующих созданию высокого социально-психологического климата в школе, является *разработка норм жизнедеятельности общешкольного коллектива*, которые регулировали бы, соотносили, соизмеряли поведение и поступки всех его членов.

9 Заказ 1175

Группы и их члены обычно наделяют социальные нормы свойствами эталонов, сравнивая именно с ними свои поступки, т. е. в известной мере абсолютизируя нормы, а также используя их как основания для своих решений и оценок, обоснования действий. Как социальное существо, человек не может жить без постоянных вопросов «почему?» и «зачем?» и того или иного ответа на них. Такими ответами для сообщества людей и отдельного человека обычно становились социальные нормы, формирующиеся по типу «так надо», «да будет так!». Методологической основой критерия нравственности социальных норм служат труды классиков марксизма-ленинизма. «Если ты хочешь оказывать влияние на других людей, — писали К. Маркс и Ф. Энгельс, — то ты должен быть человеком, действительно стимулирующим и двигающим вперед других людей. Каждое из твоих отношений к человеку и к природе должно быть *определенным,* соответствующим объекту твоей воли *проявлением* твоей *действительно индивидуальной* жизни»[1].

По мнению социальных психологов, нормативы являются главным методом стабильного, сбалансированного и устойчивого управления. Социальное нормирование выполняет роль методов тогда, когда активно поддерживается всеми членами коллектива. К фактам такого нормирования с полным правом можно отнести Правила внутреннего распорядка, уставы общественных организаций, Единые требования к учащимся, правила производственного этикета и т. д. Все они помогают решать задачи стабилизации жизни коллектива, осуществления социальной преемственности. Формами такой преемственности являются школьные традиции, ритуалы: праздники труда, песни, цветов, разнообразные конкурсы, посвящение в хлеборобы, чествование лучших учителей, учащихся и родителей, торжественные собрания и вечера, смотры художественной самодеятельности и т. д.

В практике школьной жизни эти нормы получили свое практическое воплощение в форме нравственных законов (заповедей) и других установок, которые разрабатываются коллективом педагогов и учащихся и ре-

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Из ранних произведений//Собр. соч. — Т. 42. — С. 151.

гламентируют их жизнедеятельность в самых различных ситуациях. Разработка коллективных норм, регламентирующих жизнедеятельность учителей, учащихся и руководителей школы, может осуществляться по следующим направлениям:

— совершенствование учебной работы в школе;

— повышение действенности внеклассной работы с учащимися;

— создание в общешкольном коллективе благоприятного нравственного микроклимата;

— упорядочение режима работы школы, учителя и учащихся.

Эти нормы, правила и другие установки разрабатываются на всех ступенях управления, включая ученический коллектив и органы его самоуправления.

Для анализа внеклассных мероприятий руководители школы разрабатывали следующие нормы-правила:

— соответствие темы запланированного мероприятия задачам, вытекающим из документов КПСС, Советского правительства, ВЛКСМ, а также из планов работы школы, классного руководителя, комсомольской или пионерской организации; актуальность этой темы в деле воспитания школьников;

— планирование работы по подготовке мероприятия: отбор фактического материала, его содержательность и объем, соотношение в нем информации и практических дел, элементов репродуктивной и творческой деятельности учащихся;

— методы и приемы вовлечения всех учащихся в процесс подготовки к данному мероприятию: распределение среди учащихся поручений на основе учета их возможностей, интересов и навыков общественной работы; разработка методики стимулирования всех и каждого;

— проверка состояния готовности к мероприятию, возможностей комплексного решения с его помощью задач идейно-политического, трудового и нравственного воспитания учащихся;

— анализ проведенного мероприятия: включенность в него учащихся, их активность, характер воздействия на интеллектуальную, эмоциональную и волевую сферу участников мероприятия, их отношение к воспитательным нормам, обогащение (или закрепление) соответствующих знаний, умений и навыков школьников,

а также опыта общественной деятельности, индивидуальная работа с учащимися во время подготовки и проведения мероприятия, наличие или отсутствие у них желания продолжить начатое дело.

Педагогическими коллективами могут быть разработаны основные требования и к руководителю школы: организовывать эффективное воздействие на членов коллектива, вызывать у каждого из них желание творчески и самоотверженно работать, создавать обстановку взаимного доверия, возможность свободного обмена мыслями и опытом; создавать такой здоровый микроклимат, где каждый твердо знает свое место, свои обязанности и права, где каждый готов прийти на помощь, чувствует себя хозяином; обладать обостренным чувством нового, сознавать свою роль первооткрывателя неиспользованных резервов, быть по-настоящему компетентным; учить каждого учителя, воспитателя, школьника организаторскому делу; знать жизнь общешкольного коллектива до мельчайших подробностей, уметь определять настроение его членов, привлекать к себе людей личными качествами, изучать личность не как нечто застывшее, раз и навсегда данное, а в постоянном развитии и совершенствовании, проявлять при этом объективность, учитывать как постоянные, так и временные психические состояния.

Заслуживает одобрения опыт тех школ, где педагогами и учащимися разрабатываются своеобразные нравственные заповеди, которыми руководствуются все члены общешкольного коллектива, включая директора школы и его заместителей, для которых они служат основой для применения организационно-распорядительных методов. Эти заповеди, разрабатываемые на всех ступенях управления, группируются в Правила для учащихся и Правила внутреннего распорядка, добровольно предъявляемые в силу роста сознательности учащимися и учителями к себе и своим товарищам. Вот некоторые из них:

1. Педагог — учитель жизни. Каждому учителю, воспитателю — общественное поручение по руководству самодеятельным органом, объединением школьного самоуправления. Каждому учащемуся — поручение и дело по душе, дело важное и общественно значимое.

2. Школа — это единый коллектив педагогов, учащихся, сотрудников. Для всех членов этого коллектива

одна дисциплина, у всех — свои права и обязанности, которыми нужно разумно пользоваться и качественно выполнять.

3. Общественная работа педагога, учащегося находится под контролем общешкольного коллектива и имеет практические результаты: все самодеятельные органы, объединения отчитываются о своей работе перед школой. Формы отчета самые разнообразные — выставки, творческие отчеты, конкурсы, олимпиады, вечера, концерты, соревнования и т. д.

4. Работа всех членов коллектива оценивается. Лучшие общественники поощряются...

На шестой и седьмой ступенях внутришкольного управления (ученический коллектив и его органы управления, учащийся как член коллектива) разрабатывают такие нравственные законы (локальные методы), как Наказ вновь принятым членам ВЛКСМ, Завещание выпускников первоклассникам, Клятва командира (отрядного вожатого) и многие другие.

В руководимой автором школе-интернате совместными усилиями учителей и учащихся были разработаны условия присуждения отличившимся высшей школьной награды — значка «Заветам Ленина верны», которым награждались лучшие учащиеся, педагоги — все те, кто энергично защищал честь школы, работал и учился на совесть, по-коммунистически, принимал активное участие в общественной жизни. «Положение о награждении значком» разрабатывалось педагогами и учащимися. Утверждалось «Положение» на совместном заседании педагогического и ученического советов. Вручение значков происходило в торжественной обстановке. При этом создавалась такая психологическая ситуация, которая приносила награжденным — педагогам, учащимся, другим работникам школы — глубокое моральное и эстетическое удовлетворение, пробуждая в них чувства солидарности, стремление к активной деятельности, желание принести как можно больше радости другим и самим стать лучше.

Приведенные выше и другие нравственные законы — результат творческой деятельности учителей и учащихся. Они рождены самой жизнью, потребностями взрослых и школьников, доверием к учащимся, горячей убежденностью в их больших творческих возможностях. Руководствуясь этими законами, каждый член школь-

ного коллектива в процессе общественной деятельности постоянно контролирует свои действия, сравнивает свои дела и поступки с делами и поступками своих товарищей, учится критически относиться к своей работе, убеждается в своей причастности к жизни коллектива, к формированию в нем общественного мнения.

Общественное мнение служит мощным воспитательным инструментом, действенным методом идеологического и социально-психологического воздействия. Включение личности в коллективную групповую деятельность, освоение ею условий общения и взаимодействия создают предпосылки для преобразования мотивационной системы человека и всей его психической, личностной сферы. Сила общественного мнения — в его опоре на моральный авторитет, волю и требование большинства: одобрение, порицание, предостережение — все это вызывает целую гамму эмоций в коллективе и у каждого его члена, становится активным фактором управленческой деятельности.

Играя важную роль в деле сплочения педагогического коллектива и мобилизации усилий его членов на решение актуальных задач обучения и воспитания юной смены, общественное мнение обладает системными социально-психологическими параметрами — это не конгломерат изолированных друг от друга суждений, а результат общения, столкновения, уточнения и согласованности индивидуальных и групповых суждений. Поэтому возникает необходимость сформулировать алгоритмы его создания и развития, что предполагает не только частоту совпадений мнений или позиций, но и готовность общими усилиями обеспечивать качественную реализацию коллективных решений в условиях высокого морально-психологического настроя. При этом необходимо помнить о том, что общественное мнение не является чем-то неизменным, раз и навсегда данным. Сила и действенность общественного мнения намного возрастают, если оно формируется в процессе совместного труда, который имеет общественную значимость, актуальность и перспективность. Правильный выбор объекта труда, включение в такой труд всех членов общешкольного коллектива (педагогов, учащихся и родителей) и четкое определение в нем функций каждой ступени управления — непременное условие успешности создания общественного мнения. При этом необ-

ходимо убедить всех и каждого в необходимости выполнения задуманного дела. Главным методом работы здесь должна быть беседа — дружеская, откровенная, душевная, которая повышает эффективность делового общения с учителями и учащимися, вооружает их необходимой информацией, создает у подчиненных определенное настроение. Общественное мнение формируется особенно интенсивно в ходе подготовки и проведения традиционных мероприятий, при использовании таких методов педагогического воздействия на коллектив и отдельных учащихся, инструментовка которых осуществляется на всех ступенях управления. При этом руководителю школы следует всегда помнить, что предпочтительнее принимать решение совместно с коллективом. Тогда он получает возможность ознакомиться со всеми точками зрения и, соглашаясь с общей позицией, выработать в ее русле правильное решение.

Мы раскрыли сущность социально-психологических методов управления в единстве функциональных и психологических характеристик, что позволяет сделать вывод о важности системного видения руководителем данных методов, необходимости постоянной их инструментовки на всех ступенях управления и комплексного использования их в работе. Это служит надежной гарантией создания в общешкольном коллективе деловой и творческой обстановки и повышения на этой основе эффективности обучения и воспитания юной смены.

Использование административно-хозяйственных методов в управлении педагогическим процессом

К данной группе правомерно отнести следующие методы: *распределение обязанностей между руководителями школы, расстановка кадров, изучение директивных и нормативных документов и их реализация, издание приказов и распоряжений, материальное стимулирование труда учителей и учащихся, внедрение хозрасчета и режима экономии, создание необходимых условий для жизнедеятельности общешкольного коллектива.* Раскроем сущность данных методов в их единстве и взаимодействии.

При распределении обязанностей между директором школы и его заместителями необходимо руководствоваться принципом раз-

деления труда и кооперации. Мобилизуя совместные усилия на качественное решение актуальных проблем, вытекающих из требований XXVII съезда КПСС и школьной реформы, руководители школы должны четко представлять свои функциональные обязанности. В обобщенном виде эти обязанности можно представить следующим образом.

Обязанности директора школы:

— укрепление учебно-материальной базы школы, оснащение ее оборудованием, учебно-наглядными пособиями, современными техническими средствами обучения, вычислительной техникой, машинами, станками и механизмами;

— осуществление всеобщего обязательного среднего образования молодежи в микрорайоне школы, создание необходимых условий для учебы учащихся (организация горячего питания, подвоза, обеспечение учебниками, соблюдение техники безопасности и т. д.);

— реализация ленинского принципа соединения обучения с производительным трудом, повышение эффективности обучения, улучшение и создание условий для подготовки молодежи к самостоятельной жизни и труду, воспитания сознательных строителей нового общества, обеспечение компьютерной грамотности учащихся;

— создание условий для улучшения трудового воспитания, обучения и профессиональной ориентации школьников, усиление политехнической и практической направленности преподавания учебных предметов;

— осуществление непосредственного руководства идейно-политической, военно-патриотической и спортивно-массовой работой;

— совершенствование учебно-воспитательного процесса по профилю (циклу) преподаваемых им предметов;

— сплочение и укрепление педагогического коллектива, создание в нем здорового морально-психологического климата, атмосферы подлинного творчества, коллегиальности и ответственности, руководство работой педсовета;

— усиление ответственности учащихся за качество учебы, соблюдение учебной и трудовой дисциплины, повышение их общественной активности на основе развития самоуправления, а также деловых и творческих

контактов в совместной деятельности педагогического и ученического коллективов;

— усиление помощи семье и одновременно поднятие ее ответственности за воспитание подрастающего поколения;

— определение структурных и функциональных компонентов на различных ступенях управления, обеспечение синхронности и слаженности совместной деятельности всего общешкольного коллектива, постоянного совершенствования и развития педагогической системы;

— непосредственное руководство одним из органов ученического самоуправления;

— материальное и моральное стимулирование труда учителей, других сотрудников школы и учащихся.

Обязанности заместителя директора по учебно-воспитательной работе:

— обеспечение качественного выполнения требований учебных программ по всем предметам, в том числе и практических работ (проведение опытов, лабораторных работ, экскурсий, практикумов, обучающих и контрольных работ);

— совершенствование форм, методов и средств обучения, внедрение в практику урока активных форм занятий: семинаров, собеседований, практикумов, консультаций, работы с книгой, искоренение начетничества и схематизма в процессе обучения, формирование у школьников познавательных интересов, разработка методических основ организации их самостоятельной работы на уроке;

— использование технических средств обучения, вычислительной техники и компьютеров;

— совершенствование учебно-воспитательного процесса по профилю (циклу) преподаваемых им предметов;

— повышение методического мастерства учителей, привлечение их к углубленной творческой работе по индивидуальной тематике, к разработке рекомендаций, структурных схем и средств наглядности по актуальным вопросам обучения школьников, внедрение активных форм методической работы;

— изучение, обобщение, пропаганда и внедрение лучшего и передового педагогического опыта, оказание практической помощи учителям в осмыслении и систе-

матизации их собственного опыта и педагогических находок;

— организация наставничества, разработка его методических основ, придание ему действенности, обеспечение его результативности;

— мобилизация усилий ученического коллектива на борьбу за глубокие и прочные знания, инструментовка организационно-методических основ данной работы, непосредственное руководство одним из важнейших ее участков.

Обязанности организатора внеклассной и внешкольной работы:

— совершенствование идейно-политического воспитания школьников средствами внеурочной работы, формирование у них сознательности и коммунистической убежденности, привлечение к этой работе партийных работников, лучших пропагандистов, ветеранов войны и труда, передовиков и новаторов производства;

— руководство работой по подготовке к датам красного календаря, другим праздникам и традиционным мероприятиям, организация экскурсий, походов по местам революционной, боевой и трудовой славы;

— всемерное содействие улучшению работы комсомольской и пионерской организаций, повышению их авторитета и роли в идейно-политическом, трудовом, нравственном, эстетическом и физическом воспитании учащихся;

— методическая инструментовка проводимых мероприятий, разработка рекомендаций и инструкций, положений и нравственных правил по актуальным вопросам воспитательной работы с учащимися;

— совершенствование методической работы с классными руководителями, приобщение их к опытно-экспериментальной работе, оказание им практической помощи в творческой деятельности по актуальным вопросам воспитательного процесса, всемерное поднятие роли и авторитета классного руководителя в сплочении ученического коллектива;

— изучение, обобщение, пропаганда и внедрение лучшего и передового опыта воспитательной работы в школе;

— улучшение воспитательной работы с учащимися по месту жительства, охват их разнообразными массовыми и индивидуальными формами воспитательной ра-

боты во внеурочное время, развитие их самодеятельности, тимуровского движения, создание клубов по интересам, различных кружков и секций;

— осуществление руководства учебой комсомольского и пионерского активов, других органов ученического самоуправления, привлечение к такой работе лучших педагогов и других специалистов;

— поддержание и развитие деловых контактов с общественными организациями, внешкольными и дошкольными учреждениями, производственными коллективами, объединение их усилий в работе по совершенствованию учебно-воспитательного процесса с учащимися.

С учетом специфики школы, организаторских способностей и профессиональной подготовки ее руководителей эти обязанности можно варьировать, однако они являются основой согласованной работы по управлению педагогическим процессом, по инструментовке методов управления, что исключает дублирование в действиях директора и его заместителей. Одновременно следует отметить, что выполнение всех функциональных обязанностей осуществляется в условиях тесного сотрудничества руководителей, их взаимопомощи и взаимодействия. Так, обязанность директора по усилению ответственности учащихся за качество учебы обусловливает работу завуча по мобилизации усилий ученического коллектива на борьбу за глубокие и прочные знания; создание атмосферы подлинного творчества в педколлективе (обязанность директора) станет возможным, если его заместители будут настойчиво и со знанием дела заниматься повышением методического мастерства учителей и воспитателей, приобщать их к углубленной творческой работе по индивидуальной тематике. Аналогичные взаимодействия функций руководителей прослеживаются и по другим вопросам, что является наглядным подтверждением комплексного использования административных методов управления.

Р е ш а я   в о п р о с   о   р а с с т а н о в к е   п е д а г о г и ч е с к и х   к а д р о в, директор определяет учебную нагрузку учителей и распределяет их общественные поручения. Учебно-воспитательная работа учителя по предмету включает подготовку и проведение уроков, дополнительных занятий и консультаций, проверку письменных работ, проведение учебных экскурсий, повыше-

ние собственной квалификации, ведение соответствующей документации. При определении учебной нагрузки учителей следует учитывать многие обстоятельства: педагогическое мастерство и образование, семейное положение и материальные условия, состояние здоровья и отношение к общественным поручениям, необходимость соблюдения преемственности в обучении и выполнения других обязанностей учебного содержания. Недооценка того или иного обстоятельства, как показывают наблюдения, часто приводит к конфликтам в коллективе, принимающим порою острый характер. В школе, руководимой В. А. Сухомлинским, существовала такая практика, когда общий заработок каждого учителя составлял не менее полутора ставок[1]. Теперь, когда размер зарплаты учителей существенно увеличен, такая нагрузка может быть максимальной, если учитель работает добросовестно и творчески, принимает участие в общественной жизни, если при этом нагрузка других учителей составляет не ниже 18 часов в неделю, но только при этом условии, так как увеличение сверх нормы поурочной нагрузки сопровождается в большинстве случаев сокращением времени на внеурочную работу с учащимися, родителями и общественностью.

Причиной частых конфликтов в педколлективе при распределении учебных поручений является неправильное поведение многих руководителей школ, когда они: а) получают максимальную нагрузку, не считаясь с тем, что другие учителя не имеют нормы недельных часов; б) при определении нагрузки передают свои, как правило, смежные классы другим учителям, а за собою оставляют параллельные классы, нарушая тем самым преемственность в обучении; в) под предлогом своей перегрузки ведут предметы, не связанные с проверкой тетрадей, не имея соответствующего базового образования; г) не всегда считаются с мнением общественных организаций при комплектовании учительских кадров.

Распределение учебной нагрузки учителей целесообразно связывать с уровнем их теоретической и методической подготовки. Это стимулирует их к совершенст-

---

[1] См.: *Сухомлинский В. А.* Павлышская средняя школа. — *М.*, 1979. — С. 87.

ванию форм своей самообразовательной работы, постоянному осмыслению собственного опыта, изучению теории и методики преподаваемого предмета, психологии обучения и воспитания школьников, углубленной работе по индивидуальной тематике.

Инструментовка методов данной группы должна стать предметом особого внимания руководителей школы, призванных оказывать постоянную и действенную помощь учителям в использовании активных форм, методов и средств обучения и воспитания учащихся, а также лучшего и передового педагогического опыта.

При распределении общественных поручений в педколлективе руководителям школы необходимо:

— учитывать интересы и возможности учителей и воспитателей;

— осуществлять их специализацию по различным вопросам учебно-воспитательной деятельности, чтобы разумнее использовать их способности и рабочее время;

— обеспечивать участие каждого учителя в педагогическом руководстве самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива;

— вводить в традицию практику ежегодных отчетов этих органов и объединений за свою работу, что послужит надежной основой для развития деловых и творческих контактов педагогов и учащихся, взаимостимуляции их деятельности;

— четко определить круг обязанностей каждого педагога при выполнении им общественного поручения;

— не допускать отвлечения учителей на работу, не связанную с решением ими педагогических и общественно-политических задач.

Не меньшего внимания заслуживает вопрос о бюджете времени учителя. По данным многих исследователей, его рабочая неделя составляет примерно 60 ч[1]. Нередко это объясняется многочисленными совещаниями, которые из-за неподготовленности к ним продолжаются до 3—4 ч и не содержат полезной информации. Невольно вспоминается указание В. И. Ленина наркому юстиции Д. И. Курскому: «Пора утвердить *общий* регламент СНК

1. Докладчикам — *10* минут.

---

[1] См.: *Колесников Л. Ф.* Резервы эффективности педагогического труда. — Новосибирск, 1985. — С. 23.

2. Ораторам 1-й раз — *5*, 2-й раз — *3* минуты.
3. Говорить не > 2-х раз.
4. К порядку 1 за и 1 против по 1 минуте.
5. Изъятия по *особым* постановлениям СНК»[1].

В целях экономии времени учителя необходимо руководителям исключить из практики совещания, которые нередко дублируют одни и те же вопросы, строго регламентировать совещания во времени (до 2 ч), обеспечивать тщательную подготовку к каждому из них, привлекать к обсуждению вопросов повестки дня широкий учительский актив, рассматривать на заседаниях актуальные вопросы обучения и воспитания с учетом достижений теории, практики и передового опыта, заблаговременно готовить проект решения, предельно его конкретизировать по всем параметрам (что сделать, к какому сроку, кто отвечает за работу, кем и когда контролируется, где будет дана информация по результатам проверки). Проект такого решения обязательно доводится до сведения участников предстоящего совещания. Комплекс перечисленных мер позволит значительно сэкономить время учителя. К числу резервов экономии времени с полным основанием можно отнести передачу ряда педагогических функций ученическим организациям, о чем было сказано ранее, а также реализацию принципа разделения труда (специализации) и кооперации в деятельности учителей. Все это свидетельствует о том, что вопросы экономии времени педагогов должны получать соответствующее методическое обеспечение в деятельности руководителей школы.

В системе административных методов большое место занимает работа руководителя с директивными и нормативными документами. Первостепенное значение при этом приобретают вопросы повышения качества обучения, трудового и нравственного воспитания, преодоления формализма в оценке труда учителей и учащихся. Работа по преодолению формализма на основе директивных установок XXVII съезда КПСС в одной из экспериментальных школ проводилась следующим образом. Из числа лучших учителей были созданы творческие группы по анализу урочной и внеурочной работы. Пристальное внимание к этой проблеме, критическая оценка деятель-

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 50. — С. 274.

ности педколлектива и каждого его члена, использование при этом метода экспертных оценок, организация взаимопосещения уроков и внеклассных мероприятий позволили руководителям школ обнаружить различные проявления формализма в учебно-воспитательной работе. Коллективными усилиями учителей был подготовлен педсовет с повесткой дня: «Пути совершенствования учебно-воспитательной работы в школе в свете требований XXVII съезда партии». На педсовете отмечались серьезные недостатки и упущения в деятельности учителей и учащихся. Активность школьника в обучении нередко признается только на словах, а на самом деле он пока не стал соратником учителя в процессе обучения и воспитания. За высокими показателями успеваемости скрывается большая группа учащихся, которые в течение ряда лет имеют оценку «3» по всем или большинству предметов; индивидуальная работа с отстающими проводится без учета пробелов в их знаниях и не приносит желаемых результатов. Работа с троечниками на уроках носит эпизодический характер, преимущественно во время посещения уроков руководителями школы. Явно недостаточен уровень обучения школьников приемам умственной деятельности, не изжит пока еще схематичный характер обучения; слабо решаются задачи побуждения учащихся к активному усвоению знаний. Нередко учение носит принудительный характер. Допускается либерализм в оценке их успеваемости, что подтверждается результатами вступительных экзаменов выпускников школ в вузы. Около 10—13% отличников на таких экзаменах получают неудовлетворительные оценки.

Существенные недостатки отмечались и в организации внеклассной работы: увлечение количеством проводимых мероприятий в ущерб качеству их подготовки, недооценка важности вовлечения всех учащихся в тщательную подготовку планируемых дел, в процессе которой каждый из них получал бы возможность преодолевать известные трудности, решать определенные практические задачи, обогащаться духовно и нравственно, закаляться физически. Проявлялся формальный подход к распределению общественных поручений учащимся без учета их индивидуальных особенностей, без усложнения содержания поручений по мере взросления школьников. Отмечалась неразвитость деловых контактов в

совместной деятельности старшеклассников, подростков и младших школьников. Наблюдалось отсутствие системы работы по повышению роли ученических организаций в овладении глубокими и прочными знаниями. Глубокий анализ учебно-воспитательной работы, поиски неиспользованных резервов ее совершенствования, заинтересованное обсуждение проблем повышения методического мастерства учителей позволили руководителям школы принять соответствующие управленческие решения.

Работу с директивными и нормативными документами следует проводить в школе систематически, на основе квалифицированного анализа положения дел, активного взаимодействия и сотрудничества в педколлективе, разработки конкретной программы деятельности всех членов общешкольного коллектива. При этом работа с директивными и нормативными документами широко осуществляется и в деятельности ученического коллектива и его органов. Так, изучение учащимися Единого орфографического и речевого режима в нашем опыте связывалось с принятием органами самоуправления целого ряда конкретных решений, реализация которых обеспечивала постановку их в позицию активного познания (проведение конкурсов на лучшую тетрадь, сочинение, читательский дневник; обсуждение вопросов культуры речи и выразительного чтения на классных собраниях; создание учащимися личных библиотечек и т. д.). Таким образом, работа с директивными и нормативными документами проводится всеми участниками педагогического процесса.

Реализация административного воздействия осуществляется с помощью приказа, в котором проявляются одновременно и распорядительная, и исполнительская деятельность руководителя. Директора многих школ, умело осуществляя системный подход в управлении педагогическим процессом, уделяют большое внимание приказу как действенной форме административного воздействия, широко используют его в учебно-воспитательной работе. Приказы по школе венчают работу ее руководителей по анализу изучаемых вопросов, в них дается квалифицированная и обоснованная оценка работе каждого учителя, отмечаются его успехи и недостатки, указываются пути повышения эффективности отдельных звеньев педагогического про-

цесса. При этом значительную ценность представляют приказы, в которых анализируются результаты контрольных работ, текущая успеваемость, состояние индивидуальной работы с учащимися и т. д.

Вместе с тем в практике внутришкольного управления прав гражданства не получили пока вопросы творческой деятельности, требующие глубокого проникновения в сущность педагогических явлений, опыта и знаний, высокой квалификации и мастерства, большой затраты времени. Это наглядно подтверждается следующими данными (см. табл. 14).

Таблица 14

Тематика издаваемых в школах приказов

Вопросы организации деятельности	В %	Вопросы содержания деятельности	В %
Формирование методобъединений	64	О работе методобъединений	11
Организация работы факультативов	79	О работе факультативов	7
Оборудование кабинетов, в том числе ТСО	53	Об использовании ТСО в учебном процессе	13

Известно, что для обеспечения надлежащего уровня управления школой директору следует уделять учебному процессу до 50% бюджета рабочего времени, а заместителю директора по учебно-воспитательной работе — до 75%[1]. Однако на практике руководители школ мало внимания уделяют вопросам совершенствования педагогического процесса. Нельзя считать оправданным, когда многие актуальные вопросы воспитательной работы не получают адекватного выражения в распорядительстве руководителя школы.

Существенные недостатки имеются и в оформлении приказов. Директору целесообразно вести две книги приказов: первая должна отражать работу с педкадрами и вспомогательным персоналом — прием на работу, увольнение, определение объема работы, предоставле-

[1] См.: *Болтышев Ю. П.* Сетевое планирование в школе. — М., 1981. — С. 79.

10 Заказ 1175

ние отпусков, а также раскрывать содержание деятельности учительского коллектива по совершенствованию педагогического процесса; вторая книга приказов — работу с ученическим коллективом: комплектование классов, кружков, факультативов, движение учащихся, деятельность органов ученического самоуправления, допуск к экзаменам и перевод в другие классы, поощрения и наказания учащихся и т. д.

Одним из действенных административных методов является проведение руководителями школы оперативных планерок. Во многих школах такие планерки проводятся регулярно и при соблюдении определенных условий дают высокую педагогическую результативность. В недельном планировании педагогической деятельности участвуют директор школы, секретарь партийной организации, председатель профкома, заместители директора, организатор внеклассной работы, старшая пионервожатая, школьный врач, заведующий пришкольным интернатом, помощник директора по хозяйственной части. Участие в оперативном планировании секретаря парторганизации обусловлено необходимостью координации деятельности общественных организаций, а также оказания руководителям школы определенной помощи и осуществления партийного руководства всеми делами в детском учреждении.

Оперативные планерки проводятся еженедельно, в точно установленный день и час (обычно в субботу или понедельник). Все участники совещания заранее готовят предложения по работе на очередную неделю. Планерка начинается с анализа сделанного за прошедшую неделю. Поочередно выступают все руководители. Первое слово всегда предоставляется директору: личный пример добросовестного и творческого отношения к делу дает ему моральное право предъявлять более высокие требования к подчиненным. Любая информация включает следующие вопросы: что планировалось? Что сделано? Какие вопросы остались нерешенными? Почему? Как наверстать упущенное? Какая работа планируется на следующую неделю? Какие будут дополнения к намеченному плану?

Определяя содержание работы коллектива на очередную неделю, директор всегда помнит, что одни вопросы являются ударными, главными, имеют первостепенное значение и требуют мобилизации основных сил

руководителей, педагогов и учащихся, а другие вопросы (репродуктивные, хорошо известные) могут быть решены на «нижних этажах» управления путем делегирования ответственности. Содержание недельного плана определяется планом работы на учебный год и каждый месяц с учетом своевременности и важности решения назревших вопросов. Оперативные планерки станут действенными и результативными, если они проводятся в доброжелательной атмосфере, не исключающей острой, но объективной критики чьих бы то ни было недостатков; если каждый участник совещания хорошо знает круг своих обязанностей, хочет и может их выполнять, будучи уверенным в том, что его работа не останется незамеченной и получит объективную оценку в коллективе; если руководитель школы, являя собой пример ответственного отношения к делу, глубоко вникает в сущность обсуждаемых вопросов, проводит планерки четко, со знанием дела. Проведение оперативных планерок дает возможность директору представить систему многоплановой деятельности школы за две недели — прошедшую и будущую, определить в ней место каждого педагога и воздать ему должное за внесенный в общее дело вклад, найти уязвимое место в работе коллектива и его подразделений, принять энергичные меры к их устранению.

В такой же системе проводятся оперативные планерки органов ученического коллектива — комитета ВЛКСМ, совета дружины, ученического комитета, где в роли консультантов выступают директор школы, секретарь парторганизации, организатор внеклассной работы.

Являясь действенным методом управления, оперативные планерки способствуют организации слаженной работы всех ступеней управленческой деятельности, материализуют ленинскую мысль: чтобы «центр мог ... действительно дирижировать оркестром, для этого необходимо, чтобы было в точности известно, кто, где и какую скрипку ведет, где и как какому инструменту обучался и обучается, кто, где и почему фальшивит... и кого, как и куда надо для исправления диссонанса перевести»[1].

Предметом особой заботы руководителя школы яв-

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч. — Т. 7. — С. 22.

ляется **экономическое образование учащихся**, воспитание у них экономии и бережливости, что обусловлено необходимостью реализации постановления ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ «О дальнейшем улучшении экономического образования и воспитания трудящихся», а также требований школьной реформы формировать качества рачительных хозяев, заботливое и бережное отношение к общественному достоянию и родной природе, учебникам, школьному имуществу, электроэнергии, личным вещам, продуктам питания, особенно к хлебу. Знакомить учащихся на практике с такими понятиями, как режим экономии, производительность труда, себестоимость, качество продукции, хозрасчет и др. При этом следует подчеркнуть, что в осуществлении экономической подготовки населения у нас имеются существенные недостатки, которые во многом объясняются и недоработками школы, ее пробелами в воспитании юных граждан. Более 7 млн. тонн хлеба в стране летит в мусорное ведро, в отходы, хотя испокон веков бережливость начиналась именно с отношения людей к хлебу. Только в промышленности нашей страны за один год из-за потерь рабочего времени и текучести кадров недополучено продукции на сумму более 3 млрд. рублей[1]. А ведь сегодняшний нарушитель трудовой дисциплины — вчерашний нарушитель учебной дисциплины.

Успех воспитания бережливости во многом определяется умением и готовностью руководителей школы и учителей проводить эту работу с детьми и подростками. Вместе с тем данные опроса 369 директоров обнаруживают элементарную неосведомленность многих из них в вопросах рационального расходования ассигнований, что наносит значительный ущерб делу обучения и воспитания школьников. Поэтому важнейшей задачей руководителей школы является овладение знаниями по правильному расходованию бюджетных ассигнований, а также организация работы по экономическому всеобучу учительских кадров, обобщению и пропаганде опыта экономического воспитания школьников.

Формирование системы экономического образования и воспитания школьников обеспечивается прежде всего

---

[1] См.: *Кураков Л. П.* Экономическое образование и воспитание школьников. — М., 1981. — С. 47.

в процессе изучения основ наук, особенно общественных — истории, обществоведения, основ Советского государства и права, экономической географии. На уроках по этим предметам раскрывается роль труда в развитии производства и общества в целом, положение классов и социальных групп, закономерности смены общественно-экономических формаций и неизбежность победы социализма и коммунизма. В процессе изучения математики, физики, химии, биологии учащиеся уясняют вклад естественно-математических наук в решение актуальных проблем строительства материально-технической базы коммунизма, в обеспечение роста эффективности общественного производства и уровня жизни народа.

Формирование у учащихся экономических знаний и навыков бережливости осуществляется путем широкого использования на уроках данных из различных отраслей народного хозяйства. Такая работа проводится на разных уровнях — психологическом, теоретическом, организационно-практическом на уроках по каждому предмету. Например, на уроке математики учитель сельской школы убеждает учащихся в том, что председателю колхоза и агроному, бригадиру и нормировщику, доярке и рядовому колхознику на каждом шагу приходится решать математические задачи: составлять сметы и рационы, учитывать объем выполненной работы, подсчитывать собранный урожай, вести расчеты при строительстве различных объектов. И не только убеждает, но и с первого года обучения вооружает школьников навыками решения задач по сельскохозяйственной тематике. Значение этой работы заключается не только в развитии у учащихся высокой вычислительной культуры. Важно здесь и другое: постоянное обращение школьников к области практической деятельности, в ко-
торой трудятся родители учеников и в которой они бу-
дут работать сами, является одним из надежных средств
воспитания у учащихся любви к будущей профессии,
к труду агронома и тракториста, животновода и овоще-
вода. В процессе такого обучения устанавливаются ду-
ховные контакты между учителями, учащимися и ро-
дителями. Одновременно у школьников формируется хо-
зяйское отношение к колхозному добру, желание про-
являть бережливость, выдумку и изобретательность.

Действенным методом воспитания хозяйского отно-

шения к общественной собственности, бережливости и экономии является привлечение учащихся, особенно в школах-интернатах, к обсуждению вопросов финансовой дисциплины, рационального расходования бюджетных средств. В руководимой автором школе-интернате органы школьного самоуправления не только были хорошо осведомлены об ассигнованиях по статьям расходов, но и принимали деятельное участие в их распределении. Члены учебного совета под руководством завуча вносили предложения по расходованию средств на приобретение книг для библиотеки; члены спортсовета под руководством преподавателя физвоспитания коллективно решали вопрос о том, что приобрести на скромные бюджетные ассигнования, где и какие дополнительные средства следует изыскать на недостающий спортивный инвентарь и т. д. В ряде школ вопросы экономии и бережливости находятся во главе угла всей учебно-воспитательной деятельности. Принимая высокие социалистические обязательства к знаменательным датам, многие классные и общешкольные ученические коллективы заявляют о желании выполнять своими силами определенный объем трудовых дел (ремонт мебели, инвентаря, строительство тира, гаража, сооружение спортгородка и многое другое), сэкономить значительную сумму государственных ассигнований. Формирование у школьников экономического мышления при этом проводится по такой ориентировочной схеме: обязательства по бережному отношению к книжному фонду, классному имуществу, принятому ими по акту на социалистическую сохранность; определение трудового вклада классных коллективов в работу по укреплению материальной и учебной базы школы; конкретизация обязанностей учащихся по самообслуживанию с учетом их возраста, расширения и усложнения их деятельности; информация школьников о бюджетных ассигнованиях по статьям расходов, а также о цене предметов, которыми они пользуются в повседневном школьном обиходе (мебель, инвентарь, ТСО и т. д.); рентабельность ведения методом хозрасчета дел в ученической производственной бригаде; информация о лучших учащихся-производственниках, которые оказывают действенную помощь колхозу (совхозу) в выращивании высокого урожая. Одновременно большую активность проявляют посты экономии, отряды голубых и зеленых

патрулей, штаб порядка, комсомольский прожектор, школы умелых хозяев, ремонтные бригады, подразделения УПК. Вместе с тем проводятся различные операции: «Живи, книга!», «Зернышко», «Адрес заботы — дом, улица, двор» и др.

С каждым годом расширяется сфера общественно полезного и производительного труда школьников. Благоустройство и озеленение улиц и общественных зданий, ремонт школьных помещений, оснащение учебных кабинетов необходимым оборудованием, инвентарем и дидактическим материалом, участие в субботниках, шефство над дошкольными учреждениями и домами престарелых, работа в ученической производственной бригаде, на стройплощадках, в лагере труда и отдыха, помощь колхозу и совхозу в уборке урожая — таков далеко не полный перечень общественных дел подростков и старшеклассников, которые требуют точного учета объема и качества сделанного, определения места каждого школьника в системе коллективной деятельности и соответствующего морального и материального стимулирования. В ряде школ ведутся трудовые книжки учащихся. Такая книжка — своеобразный трудовой паспорт юного гражданина. В ней четыре раздела: учеба, общественные поручения, общественно полезный и производительный труд, поощрения. В первом разделе фиксируются оценки по всем учебным предметам на основе итогов каждой учебной четверти; во втором — выставляются оценки за выполнение общественных поручений, причем делает это тот коллектив, который дает поручение школьнику — классный коллектив, учком, комитет комсомола, совет дружины; третий раздел трудовой книжки заполняется на основе ведения письменных нарядов (заданий) с указанием в них содержания и объема выполняемой работы, продолжительности рабочего дня, ответственного лица, которое принимает и оценивает все сделанное. Таким образом, педагогический коллектив и органы школьного самоуправления всегда располагают данными о том, какой класс и учащиеся за истекший месяц, четверть, учебный год работали лучше, а кто отставал. Данные такого учета позволяют осуществлять определенные коррективы в работе по трудовому воспитанию учащихся.

Практика ведения нарядов подтверждает высокую их эффективность и результативность. Так, в порядке

эксперимента одному классу дважды давалось одно и то же задание (уборка картофеля в соседнем совхозе). В первом случае — без наряда, во втором — классу давалось твердое задание, зафиксированное в наряде. Результаты оказались разительными. В первом случае было собрано 8 т картофеля с оценкой «4» за качество убранной плантации, во втором случае — 10 т с оценкой «5». Работа принималась управляющим отделения совхоза. Подобных экспериментов было проведено много. Они наглядно убеждают, что система нарядов повышает производительность труда, воспитывает у учащихся чувство рабочей чести, ответственное отношение к каждому трудовому заданию и поручению, развивает дух соревнования, стимулирует общественную активность.

Итак, сущность экономической подготовки учащихся в условиях единства урочной и внеурочной работы состоит в такой организации педагогического процесса, которая позволила бы каждому ученику пройти путь от участия в борьбе за экономию учебных минут, против небрежного отношения к учению, от приобретения навыков и привычек эффективно трудиться, экономить продукты труда до повышения ответственности в борьбе за хозяйское отношение к социалистической собственности, за участие в управлении делами всего общества.

Среди административных методов воздействия особое место занимают методы материального стимулирования труда педагогов и учащихся, материальной заинтересованности. Так, за успехи в деле воспитания и обучения школьников лучшим педагогам присваиваются почетные звания «Народный учитель СССР», «Заслуженный учитель», а также звания «Учитель-методист» и «Старший учитель», что влечет за собой повышение их заработной платы соответственно на 50, 30, 25 и 15 рублей. Здесь проявляется единство материальных и моральных стимулов.

Вышестоящим органам управления по согласованию с соответствующими профсоюзными комитетами разрешено расходовать на поощрение коллективов учреждений народного образования и отдельных педагогических работников, добившихся наиболее высоких результатов в повышении эффективности учебно-воспитательной работы, часть средств, полученных от экономии фонда за-

работной платы подведомственных учреждений, но не более 1,5% планового годового фонда заработной платы. По итогам девяти месяцев 1986 года в Белгородской области экономия фонда зарплаты составила 427 тысяч рублей, что позволило облоно по согласованию с облфо создать премиальный фонд в размере 25 тысяч рублей и распределить его пропорционально числу работников или фонду зарплаты учреждений просвещения. Размер премии составил от 60 до 100 рублей каждому поощряемому. Большим материальным стимулом стало значительное повышение зарплаты учителям, а также различных доплат: за классное руководство (20—30 рублей), проверку тетрадей (10—20 рублей), заведование пришкольным участком (15—35 рублей), выполнение обязанностей мастера учебных мастерских (15—30 рублей), за проведение внеклассной работы по физвоспитанию в расчете на школу (35—130 рублей).

Более широкий диапазон имеют материальные стимулы в условиях сельских школ. Педагоги-энтузиасты села пользуются преимущественным правом на приобретение легкового автомобиля, получение лучшего места при застройке собственного дома. За руководство ученической производственной бригадой учитель получает до 70% должностного оклада начальника производственного участка колхоза (совхоза). За умелое руководство учащимися во время сельхозработ, активную пропагандистскую работу среди тружеников села, а также за успехи в учебной работе наиболее отличившиеся учителя отмечаются денежными премиями, ценными подарками, бесплатными путевками в дома отдыха, санатории, в города-герои и т. д. Все материальные расходы несут шефствующие организации. В сельских школах, работающих в едином режиме с внешкольными учреждениями, преподаватели основ сельского хозяйства, музыки, изобразительного искусства получают за счет средств колхозов и совхозов определенную надбавку к зарплате. Учителя сельских школ, участвующие вместе со школьниками в сельхозработах, при сохранении зарплаты по месту работы получают за счет колхоза (совхоза) надбавку в размере 25—30% от объема выполненного задания. Разрабатываются условия оплаты труда педагогических работников, осуществляющих трудовое обучение и профориентацию учащихся. Мастера

производственного обучения имеют право на получение денежного вознаграждения из фонда материального поощрения организаций и предприятий.

Многообразны формы материального стимулирования труда учащихся: за хорошую работу на пришкольном учебно-опытном участке и активное участие в благоустройстве и ремонте школы лучшие из них награждаются ценными подарками из фонда средств спецсчета; классные коллективы, добившиеся высоких показателей в учебно-воспитательной работе, награждаются туристическими путевками в областные центры, города-герои, памятные и исторические места; особо отличившиеся юные хлеборобы поощряются шефами ценными подарками и премиями; старшеклассники, работающие на сельхозмашинах, при сокращенной норме выработки (80% от нормы колхозных механизаторов) получают равную с ними заработную плату.

Одним из действенных методов управления производством является хозяйственный расчет. Внедрению хозрасчета в практику социалистического производства уделял внимание В. И. Ленин, подчеркивая, что в ближайшем будущем неминуемо этот тип станет преобладающим, если не исключительным. «Партия считает необходимым, — отмечается в новой редакции Программы Коммунистической партии Советского Союза, — дальнейшее развитие и повышение действенности **хозяйственного расчета...»**[1] Хозрасчет строится на следующих основных принципах: закрепление за данной производственной организацией ресурсов; хозяйственно-оперативная самостоятельность; самоокупаемость и обеспечение рентабельности производства; использование материальной заинтересованности.

Сущностью внутришкольного хозрасчета является воспитание у старшеклассников экономии и бережливости, разумного использования средств, умения вести учет производимых расходов. Большими возможностями внедрения хозяйственного расчета в школьную практику обладает ученическая производственная бригада. Поскольку результаты хозяйственной деятельности предприятия (колхоза, совхоза) в целом зависят от работы его подразделений (а ученическая бригада является одним из таких подразделений), отношения между внут-

[1] Материалы XXVII съезда КПСС. — М., 1986. — С. 149.

рихозяйственными звеньями и хозяйством служат основой внутрихозяйственного хозрасчета. В ученической бригаде соблюдаются те же условия хозяйствования, что и в отделениях совхоза или производственных участках колхоза — предоставление права распоряжаться ресурсами, землей, техникой, семенами, удобрениями, горючим; возможность учета продукции, работы и производимых затрат; наличие технически обоснованных норм расхода удобрений, семян, горючего, труда, норм выработки; соблюдение порядка учета, текущего контроля за ходом выполнения заданий и за величиной затрат; выявление результатов деятельности (экономии или перерасхода); соблюдение принципов материальной заинтересованности и материальной ответственности.

Планирование в ученической бригаде осуществляется экономистами звеньев и помощником бригадира по экономике. Перспективный план на пятилетие разрабатывается по следующим показателям: производство продукции и ее себестоимость; рост производительности труда; содержание опытнической работы; подготовка кадров для совхоза. Ежегодно составляется графический план работы ученической бригады и хозрасчетное задание по звеньям с учетом всех экономических показателей. В конце сельскохозяйственного года проводится тщательный анализ выполненных работ. Результаты сравниваются с данными пятилетнего и годового планов, с показателями других подразделений совхоза (колхоза).

Ученическая производственная бригада получает от колхоза (совхоза) на постоянное пользование землю и необходимую технику. Весь ремонт техники проводится старшеклассниками под руководством мастеров производственного обучения. Получая требуемые запчасти, учащиеся оформляют дефектные ведомости, определяют стоимость ремонтных работ, выполняют их, ведут учет сделанного, организуют на этой основе соревнование по повышению производительности труда, экономному расходованию запчастей и материалов. Члены ученической бригады учатся определять себестоимость выращенной сельхозпродукции, знают, что она складывается из стоимости затраченных семян, удобрений, горюче-смазочного материала, оплаты всех видов работ и накладных расходов. Предметом особой заботы юных земледельцев является определение норм высева семян, учет расхода

горючего, удобрений, средств защиты растений, сокращение потерь зерна при уборке и транспортировке. Система экономической подготовки старшеклассников обусловливает высокое качество проводимых сельхозработ, настойчивое внедрение в практику достижений агрономической науки, а также строгий учет всего сделанного. Юные земледельцы, как правило, добиваются высоких урожаев на вверенной им земле. Себестоимость выращенной в ученической бригаде сельхозпродукции обычно бывает значительно ниже, чем в базовом хозяйстве.

* *
*

Эффективность управления педагогическим процессом в школе во многом определяется взаимодействием организационно-педагогических, социально-психологических и административно-хозяйственных методов. Активное взаимодействие и нерасторжимое взаимовлияние этих методов прослеживается всюду. Благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе обеспечивается с помощью таких социально-психологических методов, как формирование убеждений, общественное мнение, пробуждение общественной активности, укрепление чувства ответственности и т. д. Одним из путей пробуждения общественной активности является вовлечение педагогов в планирование работы школы, что абсолютно невозможно без использования организационно-педагогических и административных методов распорядительства, приказа, проведения оперативных планерок и т. д. В свою очередь, административные методы — изучение директивных и нормативных документов, распорядительство руководителя школы с опорой на принятые коллективом нравственные нормы — повышают действенность социально-психологических методов. Творческие отчеты педагогов по углубленной тематике как одна из форм социально-психологических методов нередко подкрепляются материальным стимулированием — премией или другими вознаграждениями. Осуществление учителями и воспитателями педагогического руководства самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива как метод формирования общественной активности педагогов и учащихся обусловливает необходимость

разработки ими нравственных законов и других установок, которыми руководствуются затем в своей повседневной практической работе наставники и их воспитанники. Умело осуществляемое педагогами экономическое воспитание школьников приводит к осознанию последними необходимости бережного отношения к имуществу, непримиримости к тем, кто наносит материальный ущерб коллективу и обществу, к созданию общественного мнения в ученической среде. Четкое и неукоснительное выполнение разработанных в школе норм-правил помогает систематизировать многообразную деятельность учителей и учащихся, повышает действенность административных методов; определенность и размеренность в работе создают деловой настрой и психологический комфорт в коллективе, что, в свою очередь, повышает работоспособность его членов, рождает у них потребность творчества, которое может поощряться не только морально, но и материально.

Итак, изложенные выше положения дают основание утверждать, что знание руководителями школы методов управления педагогическим процессом, постоянное совершенствование их инструментовки и комплексное использование в работе служат надежной гарантией создания в общешкольном коллективе деловой и творческой обстановки, повышения на этой основе эффективности обучения и воспитания юной смены.

Глава III

НА ПУТЯХ ИНТЕНСИФИКАЦИИ УЧЕБНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Управление процессом обучения школьников

Школа вступила сегодня на путь обновления и необратимости перестройки. Смысл перестройки — интенсификация учебно-воспитательного процесса, проявление животворного духа творчества, поиск новых, более рациональных путей обучения и воспитания школьников, устремленность вперед. Перестройка требует изыскания практических мер по ускорению темпов реализации школьной реформы, ее углублению, что, в свою очередь, зависит от руководителя школы, его умения решительно улучшать стиль и методы работы, создавать здоровый нравственно-психологический климат в коллективе, атмосферу всеобщего творчества.

Решающим фактором эффективного обучения школьников является взаимодействие в системе «учитель — ученик». Интенсивность и характер такого взаимодействия во многом зависят от уровня педагогического мастерства учителя, его умения обеспечивать широкий спектр образовательных, воспитательных и развивающих влияний, вовлекать в активную познавательную деятельность каждого ученика. Но это не все. Наблюдения показывают, что даже самые высококвалифицированные учителя испытывают значительные трудности в обучении, если к учебно-воспитательному процессу не привлекаются сами школьники. Авторитарный, принудительный характер педагогического процесса создает напряженность во взаимоотношениях между учителем и учениками, и никакие активные методы не помогут, если не созданы нормальные психолого-педагогические условия в классе. Антигуманный стиль отбивает у детей желание учиться, вселяет страх, неприязнь к учителю, вызывает у них недовольство школьной жизнью, лишенной радости активного познания. В процессе такого обучения создаются непреодолимые помехи в формирова-

нии опыта эмоционально-ценностного отношения к предмету и учению в целом, учителю и школе, а общение на уроке часто складывается на основе ответа ученика и оценки этого ответа учителем.

Главное, на что необходимо руководителю ориентировать педагогический коллектив, — это партнерство учителя с учащимися в процессе обучения, создание на уроке интеллектуального, эмоционального и психологического настроя, когда учащиеся становятся соратниками учителя в процессе обучения, выступают в роли субъектов деятельности, добытчиков знаний и исследователей, проявляют пытливость, любознательность, потребность расширить свой кругозор. Поэтому одним из ведущих направлений в организации методической работы следует считать всемерное возбуждение творческой активности самих учителей, стимулирование у них живости ума, смелости и оригинальности мысли, потребности растить себя как мастеров обучения, способных создавать на уроке отношения сотворчества и здоровой состязательности среди учащихся.

В практике школ утверждаются сегодня многие действенные формы методической работы: организация продуктивного наставничества, школ передового опыта, проведение дискуссий, семинаров и педагогических консилиумов, творческие отчеты педагогов, совместные педагогические занятия учителей смежных предметов, встречи педколлективов соревнующихся школ, обсуждение новинок по педагогике, психологии и частным методикам, устройство выставок учительских работ, разработка педагогами методических рекомендаций, структурных схем по отдельным вопросам учебно-воспитательной деятельности, наглядных пособий и приборов оригинальной конструкции, ведение папок-накопителей, рукописных журналов, проведение лабораторных работ, консультаций, педчтений, оперативное рассмотрение наиболее трудных тем, заочные встречи с учителями-новаторами. Во многих школах традиционными стали встречи-беседы за «круглым столом», деловые игры, учебные экскурсии, проблемные педсоветы, методические оперативки, творческие вечера.

Не представляется возможным рассмотреть содержание всех форм методической работы, остановимся, привлекая конкретный материал, лишь на одной из них.

Много лет в Масловопристанской средней школе Бел-

городской области, где директором заслуженный учитель школы РСФСР А. М. Шемраев, плодотворно работает школа передового опыта, которая объединяет 12 учителей I—II классов. Руководит этой школой учительница начальных классов З. К. Батурина, отличник народного образования РСФСР, известный в области педагог. Ее отличительные качества — одержимость, умение организовать детей, постоянно поддерживать у них хорошее настроение, увлечь их даже самым будничным и прозаическим делом, вызывать интерес и желание учиться, создавать атмосферу доброжелательности во взаимоотношениях с детьми и благоприятный эмоциональный фон в классе, предупреждать утомляемость. Зинаида Кузьминична не только настойчиво внедряет педагогические находки учителей-новаторов, но и имеет свой ярко выраженный педагогический почерк. Заслуживает внимания ее опыт по организации динамического чтения, включающего чтение парами, группами и хоровое, а также ритмическое чтение, ролевое, монологическое, чтение в роли диктора, по памятке, хоровые ответы на вопросы и т. д. В процессе обучения ею используются такие приемы, как тихий опрос, «задания в темноте», решение примеров и задач на индивидуальных досках, ежедневные выставки детских работ, проведение различных игр. Во время таких игр дети с увлечением «убирают урожай, засевают поля, летят в космос», не подозревая о том, что в эти минуты они постигают азы математики, грамматики и самой жизни. Цель урока порою определяется нестандартно. «Дерево судят по плодам, — читает учительница известную пословицу, — а человека — по его делам». И здесь же ставится вопрос: как же мы будем оценивать работу каждого из вас? Так стимулируется ответственное отношение детей к выполняемому делу.

Поддерживать высокий тонус у детей помогают музыкальные физкультминутки, в процессе которых вырабатываются пластика и ритмика движений, красивая осанка и элементы танца, а главное — создается бодрый эмоциональный настрой, способствующий активному восприятию изучаемого.

З. К. Батурина находится в постоянном творческом поиске. Внимательно знакомится с опытом мастеров педагогического труда, систематически посещает уроки своих коллег, работающих в школах района и област-

ного центра. Вместе с тем она щедро передает свой опыт другим. Частые гости на ее уроках — руководители школ, рай(гор)оно, методисты, учителя начальных классов, преподаватели пединститута, студенты, а иногда и педагоги из-за рубежа. За это же время ею проведено 53 открытых урока.

Педагог-энтузиаст успешно решает задачу качественной подготовки младших школьников. Для нее главная радость состоит не только в том, что сильный ученик достиг новых успехов, но и в том, что слабый преодолевает стоящие перед ним познавательные трудности и испытывает при этом желание выполнять новое задание. Впрочем, слабых учеников у Батуриной почти и нет. Об этом свидетельствуют итоги переводных экзаменов ее учеников, ныне обучающихся в IV классе: 60% из них получили на экзаменах отличные оценки, остальные — хорошие и только два ученика — удовлетворительные.

Постоянный творческий поиск и одержимость в работе снискали глубокое уважение коллег к З. К. Батуриной, дали ей моральное право возглавить школу передового опыта учителей начальных классов.

Работа этой школы строится на основе учета уровня теоретической подготовки и методического мастерства учителей. Учитываются и психологические факторы: коммуникабельность учителей, их темпераментные особенности, сплоченность коллектива, характер взаимоотношений педагогов, отношение их к критике, степень удовлетворенности своей работой, объективность самооценки. В школе сложились следующие формы коллективной и индивидуальной деятельности учителей: методические оперативки, наставничество, беседы за «круглым столом», взаимопосещение уроков, выставки творческих работ учителей и учащихся, беседы «по секрету».

Методические оперативки проводятся ежемесячно согласно плану. На них обсуждаются актуальные вопросы интенсификации учебно-воспитательного процесса. Нередко предметом большого заинтересованного разговора являются и неплановые вопросы. Появилась в «Учительской газете» статья «Что такое опорный сигнал» (9 апреля 1987 г.) с подробными комментариями — и эта тема сразу же стала предметом обсуждения на очередной оперативке. Большое внимание уделяется

11 Заказ 1175

утверждению педагогики сотрудничества, опыту педагогов-новаторов. Близко к сердцу учителя приняли идею Ш. А. Амонашвили об очеловечивании учебно-воспитательного процесса. Что греха таить, некоторые из них до последнего времени предавали забвению мысль о том, что залогом успешной учебы детей является воодушевляющее управление, создание на уроке благоприятного психологического, интеллектуального и эмоционального фона, служащего надежной гарантией вовлечения всех школьников в учебный процесс без какого бы то ни было принуждения.

Всестороннему и критическому анализу на оперативках подвергаются идеи опережения, свободного выбора, трудной цели, погружения, единства зрительной, слуховой и моторной памяти и др. Далеко не все здесь проходит гладко. Острую дискуссию, например, вызвала идея сжатого, в пределах двух-трех месяцев, изучения материала по математике, рассчитанного на учебный год.

На оперативках, как правило, обсуждаются статьи «Учительской газеты» под рубрикой «Творческий поиск, передовой опыт, новаторство», материалы журнала «Начальная школа», книги Ш. А. Амонашвили, С. Н. Лысенковой, других видных педагогов, а также трудные вопросы обучения и воспитания детей.

Руководитель школы передового опыта рекомендует коллегам тщательно изучать и затем готовить выступления именно по тем вопросам, в которых они испытывают определенную трудность. Такой прием побуждает учителей к более интенсивной работе по преодолению своих недостатков в педагогической деятельности.

Наряду с обсуждением теоретических и методических вопросов, проводятся практикумы и семинары по выразительному чтению, выработке правильной каллиграфии, соблюдению учащимися орфографического и речевого режима, рассматриваются многие проблемы совершенствования воспитательного процесса. Во всех случаях методические оперативки не оставляют никого равнодушным и дают надежные стимулы каждому учителю к поиску и углублению в работе.

Во время бесед за «круглым столом» обсуждаются повседневные и будничные вопросы обучения и воспитания младших школьников: правила начертания букв, составление ребусов по грамматике и математике, кол-

лективный просмотр тетрадей учащихся, моделирование опорных сигналов, конструирование наглядных пособий, придумывание различных игр, обсуждение сказок, составленных учителями, различных педагогических ситуаций и т. д. Здесь же вырабатываются наиболее общие требования к плану воспитательной работы с учащимися, рассматриваются тексты контрольных работ, определяется содержание опытов, планируемых на пришкольном участке.

Формой пропаганды и внедрения передового педагогического опыта являются выставки творческих работ учителей и учащихся, регулярно проводимые в школе. Подготовка к выставке осуществляется на основе содержания планов самообразовательной работы учителя, темы его углубленной творческой деятельности. Среди множества экспонатов выставки следует назвать таблицы-опоры, счетный материал, средства малой наглядности, папки-накопители, альбомы детских сказок, образцы выращенных на пришкольном участке различных культур, детские рисунки, тетради, методические разработки по трудным темам, различные изделия и т. д. Выставки учителей проводятся два раза в год и служат действенным средством пропаганды всего лучшего и передового. А главное — каждый учитель при этом испытывает постоянную потребность что-то придумывать, изобретать, создавать новое или совершенствовать наличное.

Главный показатель работы школы передового опыта — тесное содружество учителей, стремление их к постоянному духовному росту и творческому поиску, неудовлетворенность сделанным, желание учиться и учить других, глубокие и прочные знания школьников. А это — залог новых успехов!

Анализ работы школы передового опыта убеждает, что внедрение и постоянное совершенствование форм методической работы значительно обогащает формы и методы проведения уроков, обеспечивает внедрение в семипрактику таких его разновидностей, как лекции, семинары, конференции, практикумы, экскурсии, диспуты, общественные смотры знаний, киноуроки, викторины, уроки-концерты и праздники, консультации, собеседования и др. При этом необходимо помнить, что обогащение форм урочной работы — не самоцель, а надежный фактор формирования у школьников положительного

отношения к учению, познавательной активности, потребности в самостоятельном пополнении знаний.

Ведущим критерием плодотворности педагогического процесса является творческая направленность процесса обучения на каждом его уровне (при изложении материала учителем, при самостоятельной работе учащихся, выполнении ими домашних заданий), высокая активность школьников на уроке, их увлеченность познавательными и практическими заданиями, тесное общение с учителем, потребность в самостоятельном добывании знаний, склонность к творческой переработке усвоенного. Приобщение учителей к творческой деятельности в этих условиях становится одной из ведущих задач руководителей школы, призванных постоянно повышать их квалификацию, всемерно стимулировать внедрение активных средств, форм и методов воздействия на учащихся, создавать в педколлективе атмосферу поисков и находок, что обеспечивает высокую результативность внутришкольного управления педагогическим процессом.

Качество усвоения школьниками знаний находится в прямой зависимости от использования в процессе обучения межпредметных связей. Умелое использование таких связей гарантирует глубокое и сознательное усвоение учащимися изучаемого материала, интенсифицирует процесс их умственного развития, повышает эффективность формирования научного мировоззрения школьников, учит их применять полученные знания на практике, значительно экономит время обучающих и обучаемых. Поэтому одной из важнейших задач руководителей школы является мобилизация творческих усилий педагогов на овладение методическими основами данной проблемы. Межпредметные связи осуществляются путем: а) использования информации, полученной на различных уроках (химия — физика — биология); б) взаимодействия урочной и внеурочной работы с учащимися.

Система межпредметных связей на основе единства урочной и внеурочной работы успешно реализуется в школах, работающих в едином режиме с внешкольными учреждениями. Характерная особенность этих школ — объединение усилий учителей, воспитателей и педагогов внешкольных учреждений на повышение качества уроков и внеклассных занятий, расширение межпред-

метных связей, активизация внеурочной деятельности учащихся в предметных кружках, трудовых объединениях, студиях и секциях, в работе хоров, ансамблей, оркестров, художественных студий, а также всемерное развитие инициативы и самодеятельности пионерской и комсомольской организаций, более четкая координация деятельности всех подразделений школы. В этих условиях происходит расширение границ урока путем слияния, нерасторжимого единства и взаимосвязи учебной и внеучебной деятельности, умелого и целенаправленного использования на уроке богатой информации и опыта, наблюдений и знаний, умений и навыков, приобретенных учащимися в многообразной внеклассной работе, одно из назначений которой — увлечь ребят предметом, привить интерес к нему, обеспечить единство мысли и чувства, знания и убеждения, слова и дела.

В Новотаволжанской средней школе Белгородского района педагоги, реализуя взаимосвязь урочной и внеурочной работы, взаимно используют знания, полученные учащимися на уроках литературы и на занятиях кружков художественно-эстетического цикла. Так, при изучении стихотворения А. С. Пушкина «Зимнее утро» учительница использовала знания школьников о художниках-пейзажистах, вместе с ними рассматривала картины с изображением березы во все времена года: ранней весной («Большая вода», «Март» И. И. Левитана), в мае («Молодые березки» Ю. Подлясского), летом («Березовая роща» А. И. Куинджи), осенью («Золотая осень» И. И. Левитана) и зимой («Февральская лазурь» И. Э. Грабаря). В обстановке высокой активности учащиеся отмечали общие и свойственные лишь тем или иным временам года черты березы на каждой из этих картин, рисовали березу, засыпанную снегом, в отблесках зари, выступили с интересными сообщениями о художниках, воспевающих красоту русской природы. Так школьники постигали словесную живопись, вникали в художественные детали изображения природы. Изучение темы заканчивалось выразительным чтением наизусть стихотворения и конкурсом на лучший рисунок. А на уроке внеклассного чтения проводился конкурс на лучшее чтение стихотворения о русской зиме, исполнялись старинные песни о тройках с бубенцами, о ямщике, а также современные песни о земле целинной, где «серебром одетый зимний лес блестит». В процессе ра-

боты над темой учащиеся подготовили альбом репродукций, рисунков, изображающих русскую природу, изучили песни о зиме, познакомились с музыкой П. И. Чайковского «Времена года».

Одно из ведущих направлений в преподавании предметов естественнонаучного цикла — усиление профессиональной направленности обучения на основе единства урочной и внеурочной работы. Вот как обеспечивается такое единство на уроках химии и занятиях кружка «Химия и сельское хозяйство» в указанной выше школе.

На кружковых занятиях знания, полученные учащимися на уроках, постоянно углубляются и связываются с жизнью, сельскохозяйственной практикой. Так, после изучения на уроке химии темы «Азотные удобрения» проводится экскурсия в цех амидоконцентратных добавок (АДК) для крупного рогатого скота, где школьники знакомятся с применением мочевины в животноводстве, ее ролью в создании благоприятных условий для микрофлоры рубца животного, получают рецепт этих добавок, учатся приемам выполнения практической работы по определению влажности приготовленного продукта, знакомятся со специальной аппаратурой, которой нет в кабинете химии. В конце занятия учащиеся получают творческие задания, связанные с преодолением определенных трудностей и позволяющие им соединить «усилия рук и головы», преодолеть трудности, что, несомненно, обогатит их духовный мир.

Подобное слияние содержания урочной деятельности учащихся осуществляется не только на уроках по основам наук, таких, как русский язык, математика, история, биология и др., но и на уроках труда, изобразительного искусства, музыки, физкультуры. Если на уроках труда проводятся беседы на темы: «Что делают из древесины», «На деревообрабатывающем заводе», «Породы деревьев и их использование» и т. д., то на занятиях кружка «Умелые руки» организуется экскурсия, во время которой дети знакомятся с породами деревьев, растущих в этих местах, любуются красотой леса, а затем, вернувшись, смотрят репродукции картин, слушают музыку, читают стихи, в которых воспевается родная природа. На последующих занятиях учащиеся обрабатывают срез дерева наждачной бумагой, с помощью соломки, клея и дерева готовят композиции

на темы «Лето», «Озеро», «Русская красавица», «Солнце», а затем выставляют поделки для всеобщего обозрения в классе и школе.

Таким образом, процесс обучения и воспитания, не завершаясь уроком, продолжается на занятиях в кружках и различных творческих объединениях, во всей внеклассной и внешкольной работе, а затем вновь возвращается на урок, на который приходят школьники, обогащенные новыми знаниями, фактами и впечатлениями. Проводимые на высоком идейно-теоретическом и методическом уровне уроки стимулируют у учащихся потребность расширять свои знания на занятиях во внеурочное время, удовлетворять познавательные интересы в процессе занятий кружка, студии, секции. Обогащенные новыми знаниями и впечатлениями на занятиях по интересам, школьники вновь включаются в учебный процесс на уроке, стремятся поделиться этими знаниями с учителями и товарищами, что повышает качество урока и его эмоциональный настрой. Так учебно-воспитательный процесс поднимается на новую, более качественную ступень, обеспечивает действенность и вариативность знаний школьников и потребность в отработке ими соответствующих умений и навыков. Осуществление межпредметных связей, таким образом, принципиально меняет характер педагогической деятельности.

Использование межпредметных связей обеспечит высокую педагогическую эффективность, если руководители школы будут постоянно осуществлять следующую систему мер:

— изучение в педагогическом коллективе теоретических и методических основ организации межпредметных связей и разработка на этой основе структурных схем предстоящей деятельности, обеспечивающей единство воспитывающего обучения и обучающего воспитания;

— преодоление учителями-предметниками недооценки занятий по музыке, изобразительному искусству и физкультуре;

— привлечение преподавателей эстетического цикла к решению вопросов, связанных с развитием познавательной активности учащихся;

— расширение сферы внеклассной учебной работы с учащимися;

— стимулирование поисковой познавательной деятельности учащихся путем повышения качества проводимых внеклассных мероприятий.

* *
*

Выше отмечалось, что во внутришкольном управлении принимают деятельное участие все его ступени. Это положение имеет прямое отношение и к управлению процессом обучения, хотя хорошо известно, что ведущей фигурой здесь является учитель. Приведем пример. В 1-й средней школе г. Валуйки Белгородской области учебная работа с учащимися по теме «Слово партии в школе» проводилась по следующей схеме:

— ленинская партия — ум, честь и совесть нашей эпохи. Высший закон деятельности КПСС — все для человека, все во имя человека;

— Ленин — наше знамя. Следуем ленинским заветам;

— решения XXVII съезда КПСС — в жизнь;

— Основной Закон Страны Советов;

— ради жизни на Земле;

— уроки жизни (о революционных, боевых и трудовых традициях советского народа);

— любить природу — любить Родину. Охрана природы — коммунистическое дело;

— ради счастья детей;

— формируем активную жизненную позицию, учимся пропагандировать идеи коммунизма.

Данная структурная схема (программа деятельности) обусловила необходимость глубокого изучения учащимися ленинского теоретического наследия, документов КПСС и Советского государства, осуществления тесной связи обучения с жизнью, практикой коммунистического строительства, повышения политической культуры школьников и в конечном счете — актуализировала процесс формирования у них марксистско-ленинского мировоззрения.

Функциональные обязанности каждой ступени внутришкольного управления в разработке и реализации намеченной программы определялись следующим образом:

1. Директор школы — вносит на рассмотрение актива (педколлектива) предложение об осуществле-

нии системы деятельности по теме «Слово партии в школе», вместе со своими заместителями и руководителями общественных организаций определяет общие контуры структурной схемы по данной проблеме, создает группы поиска по всем ее направлениям, изыскивает возможности приобретения необходимой литературы, осуществляет соответствующий контроль в ходе посещения уроков и внеклассных мероприятий, обобщает лучший опыт, координирует деятельность всех ступеней управления.

2. Заместители директора — консультируют руководителей групп поиска по содержанию программы деятельности, по привлечению к ее разработке учителей, учащихся и их органов управления, вместе с руководителями методобъединений определяют содержание, формы и методы работы на уроках и во внеурочное время, обобщают лучший опыт, оказывают необходимую помощь учителям, воспитателям, учащимся.

3. Общественные организации учителей — детально разрабатывают систему урочной, внеклассной и внешкольной деятельности по учебным предметам и классам с четким указанием, какую информацию, в каком объеме и на каких занятиях получают учащиеся, в какой практической работе они примут участие, кому при этом окажут помощь, как им будет обеспечена позиция субъекта деятельности; обсуждают и утверждают на педсовете содержание и структуру деятельности по данной проблеме, оформляют соответствующий стенд для всеобщего обозрения; анализируют положение дел в логике разработанной структуры.

4. Учителя, классные руководители, старшая пионервожатая — отбирают, накапливают и систематизируют материал по каждому направлению, широко используют его на уроках и внеклассных мероприятиях; совершенствуют методику изучения ленинских работ, директивных документов партии и правительства; проводят открытые уроки и внеклассные занятия; вовлекают всех учащихся в активную общественно-политическую жизнь и поисковую работу, совершенствуют методику стимулирования их многообразной деятельности.

5. Учителя и учащиеся, сотрудничающие в органах совместной деятельности, — проводят теоретические конференции, партийно-

комсомольские собрания, политинформации, совместные заседания педагогического и ученического советов по изучению ленинских работ, обсуждению материалов XXVII съезда КПСС, последующих пленумов ЦК партии; заслушивают отчеты политклубов, кружков, агитбригад, музеев о проделанной работе; создают новые традиции; определяют возможности расширения природоохранительной работы в школе; устраивают различные выставки.

6. Ученический коллектив и его органы управления — решают вопросы активного участия всех школьников в глубоком изучении ленинского теоретического наследия, директивных документов партии и правительства, выполнения ими ленинских заветов; проводят многообразную работу по всем направлениям разработанной программы; вовлекают учащихся в широкую природоохранительную и поисковую работу; заслушивают на своих заседаниях отчеты о работе политклубов, кружков, советов; развивают контакты с производственными коллективами, учатся сами и учат других.

7. Ученик как член коллектива — настойчиво изучает жизнь, деятельность и теоретическое наследие В. И. Ленина, директивные документы партии и правительства, выступает с сообщениями на политинформациях и других занятиях, занимается поисковой работой, готовит материалы к урокам, на выставку, оформляет тематические альбомы и папки, оказывает многообразную помощь младшим, качественно выполняет свое общественное поручение; принимает активное участие в проведении уроков жизни, в природоохранительной работе, руководит клубом, секцией, кружком.

Сформулированные выше функциональные обязанности всех ступеней управления широко обсуждались в педагогическом и ученическом коллективах, были восприняты ими как программа деятельности на длительный период.

Планомерная и слаженная работа всех ступеней управления не замедлила принести свои положительные результаты. В кабинете пединформации теперь сконцентрирован богатейший материал по теме «Слово партии в школе». Около половины этого материала собрано учащимися, которые постоянно и охотно пользуются им на уроках и во внеклассной работе. Совершенствуется

методика изучения ленинского теоретического наследия, директивных документов партии и правительства на уроках и во внеурочное время. Старшеклассники чаще стали выступать на уроках и семинарских занятиях с аргументированными, логически стройными и доказательными сообщениями, принимающими порою полемический характер. По общему признанию учителей, значительно повысилась активность всех учащихся на уроках и качество их знаний, возросло стремление к самостоятельности и поиску. Подростки и старшеклассники активнее приобщаются к регулярному чтению молодежных газет и журналов. Численно и качественно выросла лекторская группа учащихся. С помощью юных лекторов ежемесячно во всех классах проводятся ленинские чтения, их слово увереннее звучит на политинформациях и диспутах, в выступлениях перед родителями и производственниками. В работе с учащимися полнее и глубже используется краеведческий материал о революционных, боевых и трудовых традициях, о счастливом детстве, об охране природы и т. д. А самое главное в такой работе — это постоянное укрепление духовных контактов педагогов и учащихся, их обоюдное стремление к совершенствованию и творчеству.

Довольно часто в педагогической среде выдвигается тезис о совместной работе педагогов и учащихся, о постановке последних в позицию субъекта деятельности прежде всего в учебном процессе. Однако на практике этот тезис нередко лишь декларируется. Ценность опыта педколлектива указанной выше школы заключается именно в утверждении богатых возможностей совместной работы учителей и учащихся в ведущей деятельности школьников — учебе.

Одним из актуальных вопросов процесса обучения является преодоление неуспеваемости учащихся. Управленческая деятельность здесь осуществляется в следующей последовательности.

1. Чтобы наблюдения за учебной работой школьников и выводы, которые делаются по ним, были более объективными и достоверными, директор школы рекомендует учителям IV—X классов в конце первой и третьей четверти собираться на поклассные совещания, своеобразные педагогические консилиумы, на которых решаются следующие вопросы: а) выявляются ученики, которые по тем или иным причинам учатся не в полную

меру своих способностей и возможностей; б) устанавливаются причины неполноценной учебы этих учеников; в) определяются меры по повышению качества их знаний.

2. На основе такого анализа директор школы предлагает учителям фиксировать причины неуспеваемости учащихся по схеме (см. табл. 15 а).

Таблица 15 а

№ п/п	Фамилия, имя неуспевающего	Класс	По какому предмету не успевает	Пробелы в развитии интеллекта	Слабое владение навыками учеб. труда	Пробелы в знаниях	Низкий уровень учеб. дисципл.	Отрицательное отношение к учебе	Пониженная работоспособность	Отрицательное влияние семьи

3. Учитель разрабатывает схему индивидуальной работы с учащимися (см. табл. 15 б).

Таблица 15 б

№ п/п	Фамилия, имя учащегося	Класс	Доминирующая причина отставания по предмету	Мероприятия по преодолению отставания

4. Повысить действенность работы по преодолению неуспеваемости помогают такие методы, стимулирующие учителей к соответствующей деятельности, как обсуждение на семинарах классных руководителей и совещаниях при директоре вопросов преодоления неуспеваемости; организация в школьном методкабинете постоянно действующей выставки материалов работы с учащимися на основе определения их реальных учебных возможностей; пропаганда лучшего опыта по предупреждению неуспеваемости в докладах на педагогических чтениях и научно-методических конференциях в школе и т. д.

5. Контроль за работой учителей по преодолению неуспеваемости учащихся директор возлагает на своего заместителя и руководителей методобъединений, сам же обращается к этой работе эпизодически, не реже одно-

го раза в четверть, соблюдая принцип единства делегирования ответственности и централизации контроля.

Изложенная система мер по преодолению неуспеваемости обеспечивает высокую эффективность педагогического процесса. Педагогические консилиумы, проводимые в IV—X классах, побуждают подростков и старшеклассников к критической оценке своих знаний, изысканию неиспользованных резервов в учебе, логическим рассуждениям и глубокому проникновению в сущность изучаемых фактов и явлений. Умелая диагностика причин неуспеваемости побуждает учителей к более глубокому изучению педагогической и психологической теории, овладению ими основами оптимизации процесса обучения, постоянному обогащению собственного опыта, совершенствованию педагогического мастерства. В этих условиях руководитель школы особенно остро осознает необходимость повышения своего научно-теоретического и методического уровня, системного видения педагогического процесса во всех его проявлениях.

Таким образом, реализация системы мер по преодолению неуспеваемости способствует активизации деятельности и учителей, и учащихся, и руководителей школы. Построенная по предложенной схеме работа свидетельствует о значительных возможностях и высокой результативности управления процессом обучения при условии участия в управлении всех его ступеней, активном их взаимодействии, что создает надежные и долгодействующие стимулы творческой деятельности обучающих и обучаемых.

На путях единства управления и самоуправления в школе

В материалах XXVII съезда КПСС и Основных направлениях реформы общеобразовательной и профессиональной школы с особой силой подчеркивается необходимость дальнейшего развития ученического самоуправления. Стержневым вопросом этой проблемы являются взаимоотношения педагогического коллектива, комсомольской организации и широкого ученического актива, развитие их делового сотрудничества в процессе творческой деятельности. Однако, несмотря на многочисленные призывы устанавливать глубокий контакт с учащимися-старшеклассниками, во многих школах

продолжает доминировать авторитарная система отношений педагога и учащихся. Об этом свидетельствуют материалы наблюдений и анкетный опрос 369 руководителей школ трех территорий. На вопрос анкеты «Какие формы совместной деятельности педагогов и учащихся утвердились в вашей школе?» были получены следующие ответы: партийно-комсомольские собрания — 36,3%; подготовка и проведение теоретических конференций, диспуты — 13,8%; участие в художественной самодеятельности — 11,3%; совместная работа педагогов и учащихся по укреплению материальной и учебной базы школы — 10,7%; совместные заседания педагогического и ученического советов — 7,3%; участие педагогов и учащихся в подготовке и проведении общешкольных линеек — 6,1%; поисковая работа — 3,2%; не назвали ни одной формы совместной работы 33,8% опрошенных руководителей. Полученные данные — свидетельство узости сферы делового сотрудничества педагогов и учащихся. Руководители многих школ явно недооценивают такую форму работы с учащимися, как общественные поручения, выполнение которых обеспечило бы им активную жизненную позицию, применение их знаний и скромного опыта в работе с товарищами, подростками и младшими школьниками. Опрос 1226 старшеклассников показал, что лишь незначительная часть комсомольцев работает отрядными вожатыми, лекторами, руководителями спортивных секций, кружков, командирами сводных отрядов по месту жительства, ассистентами, консультантами, инструкторами, политинформаторами. Существенные недостатки имеются в организации учебы ученического актива, что объясняется недооценкой роли самоуправления в повышении эффективности учебно-воспитательного процесса. Вопросы обучения учащихся способам выполнения поручений, самовоспитания, научной организации ученического труда во многих школах не становятся предметом обсуждения на заседаниях педагогических советов и семинарах классных руководителей.

Существенным недостатком в организации внеклассной учебной работы является однообразие и стандартный характер форм ее проведения. Так, на вопрос анкеты «Какие формы внеклассной учебной работы получили «прописку» в вашей школе?» получены следующие ответы: отчеты учащихся об успеваемости на классных

собраниях, заседаниях учкома — 72,3%; предметные кружки — 43,2%; олимпиады — 29,6%; предметные недели, месячники — 24,2%; работа консультантов — 20,5%; Ленинский зачет — 90,6%; школьные линейки — 13,2%; конкурсы учебного содержания — 11,9%; слеты отличников, ударников — 9,8%; экскурсии — 4,6%; работа постов всеобуча — 3,8%; вечера науки — 3,4%; изучение вопросов НОТ школьника — 3,1%. Полученные ответы убеждают в том, что многие эффективные формы внеклассной учебной работы не получили прав гражданства в школах, что сфера духовного общения учащихся разных возрастных групп в их ведущей деятельности — учебе — остается предельно узкой.

Наличие серьезных недостатков во внутришкольном управлении педагогическим процессом, явная недооценка при этом роли ученического коллектива и его органов требуют обогащения методической инструментовки внеклассной работы с учащимися. При этом следует исходить из положения о том, что в современных условиях в школе нет ни одного участка деятельности, где бы учитель и учащиеся не могли выступать в деловом содружестве, что постоянное развитие творческих контактов между ними — надежная основа сознательного стимулирования педагогического творчества. Совместная деятельность педагогического коллектива, комсомольской и пионерской организаций, органов ученического самоуправления может быть эффективной при соблюдении следующих условий:

— ведущая роль партийной организации в совершенствовании коммунистического воспитания учащихся, мобилизующей усилия администрации школы, учителей и органов ученического самоуправления на развитие инициативы, самодеятельности и самостоятельности школьников, на обеспечение единства их позиций и действий;

— осуществление преемственности поколений путем постоянного сотрудничества коммунистов и комсомольцев (педагогов и старшеклассников), комсомольцев и пионеров (старшеклассников, подростков и младших школьников) в условиях постоянного расширения и усложнения деятельности ученического коллектива;

— организация постоянной учебы педагогов и учащихся, их общественных организаций по актуальным

вопросам педагогики, психологии, методики воспитания юной смены.

Совместная деятельность педагогов и учащихся строится с учетом следующих уровней развития ученического коллектива: первоначальное сплочение коллектива, функционирование его как инструмента массового воспитания, коллектив как инструмент индивидуального развития каждого из его членов.

Управленческие функции на первой стадии развития коллектива обеспечиваются путем организации психологической и теоретической подготовки к ней педагогического коллектива, постановки перед ним наиболее актуальных вопросов коммунистического воспитания учащихся и мобилизации всех возможностей педагогов и учащихся на практическую их реализацию. Главным итогом управленческой деятельности на этом этапе решения проблемы является глубокое убеждение всех учителей и воспитателей в том, что комсомольцам и пионерам можно доверять серьезные дела, что с ними можно сотрудничать, работать по общему плану, что комсомольцы имеют право вторгаться во все сферы школьной жизни, замечать недостатки, вносить свои предложения по их устранению, что пассивность учащихся вполне преодолима, что все учителя и воспитатели должны оказывать постоянную помощь комсомольской и пионерской организациям и органам школьного самоуправления и что, наконец, общественная работа педагогов создает условия для их творческого сотрудничества с учащимися.

На второй стадии развития коллектива перед учителями ставится новая задача — осуществление педагогического руководства органами школьного самоуправления. Каждый учитель имеет общественное поручение по руководству такими органами. Коммунисты определяются на самые трудные и ответственные участки. Деятельность разнообразных органов самоуправления, руководимых комитетом ВЛКСМ, советом пионерской дружины и учкомом, участие в их работе учителей и воспитателей в качестве старших товарищей обеспечивает целенаправленное общее планирование, организацию слаженной работы всех ступеней управления, повышает у учащихся заинтересованность в личных успехах и успехах класса, отряда, комсомольской организации, всего общешкольного коллектива, постоянно стимулирует

общественную активность тех и других. Работа педагога в органах самоуправления направляется директором и находится под постоянным контролем не только администрации, но и самих учащихся. Как непосредственный (осуществляемый администрацией школы), так и опосредованный контроль за работой педагога (отчет самодеятельных органов и творческих объединений ученического коллектива) стимулирует общественную деятельность не только учащихся, но и учителей.

Не менее ответственные задачи решаются на третьей стадии развития коллектива — проявление более глубокого внимания педагогов к внутреннему миру каждого школьника, забота о его духовном росте, самовоспитании и самообразовании, разработка методики стимулирования активности педагогов и учащихся, нравственных законов, регламентирующих деятельность тех и других.

Система совместной деятельности педагогического и ученического коллективов как управляемый процесс осуществляется на следующих взаимосвязанных между собой уровнях: совместная деятельность партийной и комсомольской организаций (педагогов и старшеклассников); работа педагогов в органах школьного самоуправления; сотрудничество классного руководителя с воспитанниками; совместная работа учителя с учащимися; выполнение комсомольцами-старшеклассниками педагогических функций в работе с товарищами, подростками и младшими школьниками.

Совместная деятельность партийной и комсомольской организаций (педагогов и учащихся). В ряде школ совместная деятельность коммунистов и комсомольцев (педагогов и старшеклассников) свое практическое выражение получила в постоянных деловых контактах партбюро и комитета ВЛКСМ, в проведении партийно-комсомольских собраний, совместных заседаний педагогического и ученического советов («больших» педсоветов), теоретических конференций, диспутов, собраний комсомольцев-старшеклассников с участием в них педагогов, передовиков производства, шефов; в совместном обсуждении проблем международной жизни, вопросов коммунистической нравственности, правосознания, семьи и брака; в различных трудовых делах, праздниках, художественной самодеятельности. При этом во всех случаях комсомольцы-старшеклассники

12 Заказ 1175

имеют равные права с учителями, а тематика обсуждаемых вопросов касается многих актуальных проблем школьной и общественной жизни. В центре же внимания коммунистов и комсомольцев остается учеба, качество знаний учащихся. Отчеты членов ВЛКСМ об учебной работе — один из вопросов, регулярно обсуждаемых на партийно-комсомольских собраниях. Деятельная подготовка к таким собраниям, психологический настрой общешкольного коллектива стимулируют общественную активность всех: комсомольцев-старшеклассников («перед коммунистами будем отчитываться»), учащихся других классов («а вдруг и до нас дойдет очередь»), членов комитета ВЛКСМ («способны ли мы к самостоятельному решению сложных задач?»), учителей и воспитателей («а все ли мы делаем, чтобы улучшить положение дел в классе и школе?»), руководителей школы («как же все-таки лучше решать эту проблему?»).

Спокойная и деловая обстановка, высокая требовательность в сочетании с уважением к личности школьника — в таких условиях проходит большой и принципиальный разговор с молодежью. На собраниях идет речь о каждом комсомольце — все хорошее подмечается и поощряется, детально вскрываются причины негативных явлений в коллективе и даются советы и рекомендации по их устранению. Особенно подкупает комсомольцев обращение к ним со слова «товарищ», что свидетельствует о доверии к ним, общности интересов обоих поколений. На собраниях выступают коммунисты и комсомольцы. Каждый вносит предложения, деловые и конкретные. Партийно-комсомольские собрания вдохновляют членов комитета ВЛКСМ на поиски новых путей улучшения учебно-воспитательной работы в школе.

При подготовке к партийно-комсомольскому собранию «Всегда с партией» комсомольцы 12-й средней школы г. Воронежа обратились ко всем членам партии с просьбой — ответить на вопросы, которые волнуют всех старшеклассников: «Каков ваш жизненный идеал?», «Кто ваш любимый герой?», «Какие качества в человеке вы считаете главными?», «Чем отличалась молодежь вашего поколения от молодежи наших лет?», «Каковы ваши пожелания молодежи?». Деловая обстановка, глубокий интерес к ответам коммунистов на вопросы анкеты, стремление следовать их примеру, быть похожи-

ми на них настроили комсомольцев на серьезный разговор, утверждающий их взрослость и готовность выполнять советы коммунистов.

Преемственность поколений в ряде школ осуществляется путем выработки на совместных заседаниях партбюро и комитета ВЛКСМ, педагогического и ученического советов, на собраниях комсомольско-пионерского актива своеобразных нравственных законов и наказов, которыми затем руководствуются в своей практической деятельности пионеры и комсомольцы, а в иных случаях и члены педагогического коллектива (Закон чести, Наказ вновь принятым членам ВЛКСМ, Завещание выпускников первоклассникам на празднике последнего звонка, Клятва командира, отрядного вожатого, Посвящение в хлеборобы и др.). Эти нравственные установки, добровольно предъявляемые (в силу роста сознательности) учащимися и педагогами к себе и своим товарищам, рождены самой жизнью, доверием к учащимся, горячей убежденностью в их больших творческих возможностях.

Участие школьников в разработке многих нравственных норм приобретает ныне особую актуальность: большинство этих норм усваивается на уровне знания Правил для учащихся и не превращается в личные убеждения детей, подростков и старшеклассников. В условиях коллективной разработки нравственных норм существенно повышается роль убеждающей и приучающей функций воспитательного процесса. Эти нормы, регламентирующие жизнедеятельность не только учащихся, но и учителей, могут разрабатываться по следующим направлениям:

— совершенствование учебной работы в школе;

— повышение действенности внеклассной работы с учащимися;

— создание в общешкольном коллективе благоприятного нравственного микроклимата;

— упорядочение режима работы школы, учителей и учащихся.

Перспективной формой сотрудничества педагогов и учащихся являются совместные заседания педагогического и ученического советов. В ряде школ эти заседания проводятся два-три раза в год. На них обсуждаются вопросы благоустройства и оформления школы, укрепления учебной базы кабинетов, повышения роли учени-

ческих организаций в овладении глубокими и прочными знаниями, совершенствования трудового воспитания и профориентации учащихся, развития школьного самоуправления, разнообразные вопросы внеклассной и внешкольной работы. В состав объединенного совета входят все педагоги, члены комитета ВЛКСМ, учкома, совета пионерской дружины, отрядные вожатые, руководители кружков, секций, клубов. Проведению каждого такого совета предшествует длительная подготовка. Примечательная особенность совместных заседаний — высокая активность учащихся, которые выступают всегда дружно, говорят страстно и, самое главное, активно борются потом за выполнение принимаемых решений. Участие школьников в работе совместных заседаний педагогического и ученического советов, предоставление им права решающего голоса делают их союзниками и активными помощниками учителей и воспитателей в решении многообразных вопросов школьной и общественной жизни.

Работа педагогов в органах школьного самоуправления. Действенность внутришкольного управления учебно-воспитательным процессом в значительной мере определяется содержанием работы педагогов в органах школьного самоуправления, стилем их взаимоотношений с учащимися. При организации такой работы следует исходить из глубоко обоснованного классиками советской педагогики теоретического положения о том, что в процессе совместной деятельности воспитываются как ученики, так и учителя. Опытные руководители школ хорошо знают, что наиболее эффективной системой управления детским коллективом со стороны педагогов является такая система, при которой учителя органически входят в детский коллектив, а не стоят «над» ним, естественно включаются в сферу детских отношений. Такая включенность педагогов способствует лучшему пониманию психолого-педагогических закономерностей личностного развития учащихся, познанию их сложных внутренних процессов.

Исходя из положения о взаимосвязи внутренних закономерностей личностного развития учащихся со средствами педагогической коммуникации, следует подчеркнуть, что особенно четко такая взаимосвязь прослеживается в многообразной деятельности педагогов и учащихся в органах школьного самоуправления, которая

обогащает питомцев научными знаниями, трудовыми умениями и навыками, интенсифицирует процесс формирования у них убеждений, приобщает их к этической и эстетической культуре, возбуждает мотивационную сферу всех и каждого. Вот как обеспечивается взаимосвязь содержания и форм внеклассной учебной работы с развитием активности учащихся через систему органов школьного самоуправления в 7-й средней школе г. Белгорода (см. табл. 16).

Подобная взаимосвязь содержания и форм внеклассной работы с развитием активной жизненной позиции учащихся прослеживается в общественно-политической, трудовой, спортивной и других видах деятельности, осуществляемой через систему органов самоуправления.

Многообразная деятельность педагогов и учащихся побуждает школьников к творческому выполнению общественной работы и использованию в ней всех своих способностей и возможностей. Так, в обязанности юных книголюбов вышеупомянутой школы входила работа по организации и проведению в классах читательских конференций, вечеров поэзии, конкурсов на лучшего чтеца, готовясь к которым, они обсуждали с классными руководителями различные организационные вопросы, общались со своими подшефными, давали им необходимые советы, что существенно повышало качество проводимого мероприятия, заинтересованность в нем школьников. Активность юных книголюбов стимулировалась периодической отчетностью перед комитетом ВЛКСМ, советом дружины, стремлением к самоутверждению в коллективе товарищей, желанием удовлетворить свои интересы и потребности, систематической учебой членов клуба в литературном кружке, участием в работе клуба шефа-педагога. Активность же педагогов побуждалась учащимися, которые не только постоянно напоминали своим наставникам о сроках конференции, но и вносили конкретные предложения по содержанию планируемых мероприятий.

Сотрудничество педагогов и учащихся в органах школьного самоуправления стимулирует многообразную деятельность учащихся, способствует интенсивному формированию их идейно-политического и нравственного сознания, коммунистического поведения.

Сотрудничество классного руководителя с учащимися. Успех сотрудничества классного руководителя с

Таблица 16

План работы учебного совета на полугодие

№ п/п	Содержание работы	Ответственные за работу
1	Организационные вопросы:	
	совместное заседание комитета ВЛКСМ и совета дружины с повесткой дня «Роль ученического коллектива в борьбе за глубокие и прочные знания»;	Секретарь комитета ВЛКСМ, председатель совета дружины, консультант — директор школы
	на классных собраниях избрать корректоров, ответственных за грамотное оформление классной документации;	Члены учебного совета
	решить вопрос о том, кому из учащихся можно доверить проверку тетрадей;	Консультанты — классные руководители
	освободить лучших учащихся от сдачи учителю тетрадей на проверку;	Учителя
	представить на утверждение учебного совета школы план изготовления наглядных пособий, раздаточного материала своими силами	Учителя и члены учебного совета
2	Укрепление учебной базы школы:	
	закончить оборудование математического кабинета согласно плану;	Зав. кабинетом математики, руководитель ученической изостудии, лаборанты кабинета, члены кружка «Юный математик»
	скомплектовать географическую библиотеку из книг, журналов, газет;	Лаборант кабинета, учитель географии, члены клуба политинформаторов
	изготовить комплекты наглядных пособий для учащихся начальных классов по теме «Устный счет»;	Руководитель плакатного кружка, консультант — учитель начальных классов
	собрать материал о ходе подготовки к выставке творческих работ учащихся, посвященной празднику «За честь школы». Внести предложение — обсудить данный вопрос на собрании комсомольско-пионерского актива	Члены учебного сектора комитета ВЛКСМ

Продолжение

№ п/п	Содержание работы	Ответственные за работу
3	Конкурсы:	
	на лучшее сочинение «Какой я представляю родную школу через 5 лет» (VIII—X классы), «Мое отношение к школьному самоуправлению» (V—VII классы);	Члены учебного совета, консультанты — учителя русского языка и литературы
	на лучший план по ликвидации пробелов в знаниях отстающих учащихся (предлагают ассистенты);	Члены учебного совета, консультанты — преподаватели соответствующих предметов
	на лучший доклад по теме «Химия сельскому хозяйству»;	Ассистенты по химии, консультант — учитель химии
	на лучший сборник задач по теме «Планы партии — планы народа»	Члены учебного совета, консультант — учитель математики
4	Общественные смотры знаний:	
	приставки на «з» и «с» (V—VI классы);	Командиры, консультант — учитель русского языка
	двоеточие и тире в сложных предложениях (VIII класс);	Командиры, консультант — учитель русского языка
	проблематика романа Л. Н. Толстого «Война и мир»	Учебный совет, консультант — учитель литературы
5	Предметные вечера «С чего начинается Родина»	Члены учебного совета, консультанты — учителя
6	Читательские конференции	Члены клуба любителей книги, консультанты — учителя литературы

учащимися в значительной мере зависит от определения правильной позиции воспитателя по отношению к пионерскому отряду, комсомольской группе, классному коллективу. Свое влияние на учащихся педагог осуществляет через актив (пионерский, комсомольский), в который входят члены общественно-политической, учебной, культурно-массовой, спортивной и других комиссий, отрядные вожатые, члены редколлегии стенной газеты и т. д. К заседаниям расширенного актива, проводимого классным руководителем с советом отряда или комсомольской группой, целесообразно привлекать не менее 15—20 человек. Это создает реальные условия для организации и сплочения учащихся в дружный

коллектив. Предметом особой заботы классного руководителя при этом является постоянное укрепление авторитета актива. Важно, чтобы любое решение, принимаемое отрядом (классом), комсомольским собранием, предварительно обсуждалось с активом. За невыполнение общественных поручений, нарушение норм школьной, пионерской или комсомольской жизни учащиеся всегда держат ответ перед коллективом и его активом. Актив принимает, а классное собрание утверждает решения о поощрениях и наказаниях; эти меры оказывают сильное воспитательное воздействие, если поддерживаются общественным мнением. Чем сплоченнее коллектив, тем сильнее в нем критика отрицательных поступков товарищей, тем более действенным становится коллективное требование учащихся.

Сотрудничество воспитателя с учащимися класса предполагает постоянное расширение обязанностей актива. Подготовка сборов отряда, конкурсов, оказание помощи отстающим, вовлечение всех школьников во внеклассную учебную работу, организация соревнования, проведение политинформаций, внедрение Единых требований — все это находится в центре внимания учащихся-активистов. Содержательная работа пионерского актива создает надежную основу для организации самоуправления в отряде, которое получает дальнейшее свое развитие в работе комсомольской организации класса. В старших классах ученическому коллективу предоставляется больше самостоятельности. Однако это не снижает роли классного руководителя: чем больше развито самоуправление учащихся, тем больше оно нуждается в разумной педагогической помощи.

Свою ведущую управленческую функцию в работе со старшеклассниками воспитатель должен видеть в том, чтобы поставить перед коллективом увлекательную и содержательную цель, достижение которой было бы сопряжено с преодолением значительных трудностей, воодушевить учащихся, научить их приемам выполнения общественно значимых дел, вызвать стремление к активной деятельности и обеспечить для ее реализации необходимые условия; организовать соцсоревнование, взаимопомощь, учет полученных результатов. Пройдя школу самоуправления в IV—VIII классах, старшеклассники приобретают навыки руководства важными участками школьной жизни и способность

оказывать воспитательное воздействие на своих товарищей, а также вступать в деловые контакты с родителями, с производственными коллективами.

При правильном педагогическом руководстве старшеклассники самостоятельно решают многие вопросы школьной жизни: планируют свою внеурочную работу, выполняют разнообразную общественно полезную деятельность, распределяют общественные поручения между членами коллектива, осуществляют постоянный контроль за качеством их выполнения, тщательно готовят и на высоком организационном и идейно-политическом уровне проводят комсомольские собрания, политинформации, вечера, классные часы, регулярно выпускают стенную газету, оказывают систематическую помощь в учебе отстающим, живут интересной жизнью. А главное — каждый юноша и девушка всегда находятся в пути, занимаются самообразованием и самовоспитанием, проявляя творческий подход к любому делу.

Совместная работа учителя с учащимися. В современных условиях урок, являясь основной формой организации обучения, вовсе не исключает других форм: лекций для параллельных классов, докладов учеников на основе самостоятельно или в группе товарищей изучаемого материала и т. д., активизирующих мысль и разнообразящих учебный процесс. Учитель должен проникнуться необходимостью такого подхода к процессу обучения, который бы обеспечил постановку ученика в активную позицию субъекта формирования себя как личности. Создание условий для проявления самодеятельности и инициативы учащихся на уроке и во внеурочное время — одно из ведущих средств превращения знаний в убеждения. Покажем это на материале конкретного опыта.

В 1, 3, 4, 10, 39-й средних школах г. Белгорода сложилась система тесного сотрудничества педагогов и учащихся в процессе обучения, разумеется, при ведущей роли в нем учителя. Так, за несколько недель до изучения в X классе темы по обществоведению «Трудовые отношения при социализме» учащимся предлагается начать подготовку к уроку, который планируется провести в форме конференции. Класс разбивается на бригады (творческие группы), каждая из которых разрабатывает одну из следующих тем: «Порядок поступления на работу и трудовой стаж», «Коллективный до-

говор», «Охрана труда», «Дисциплина труда», «Трудовые споры», «Оплата труда». Проводится подробный инструктаж учащихся по подготовке к конференции. Затем десятиклассники самостоятельно изучают Кодекс законов о труде РСФСР, организуют экскурсии на предприятия, встречаются с производственниками, собирают и систематизируют различную документацию: текст коллективного договора, типовые инструкции по технике безопасности, правила внутреннего распорядка, справки о деятельности комиссии по трудовым спорам, тарифные сетки для исчисления заработной платы и т. д. Длительная подготовка к конференции проходит в обстановке обостренного интереса учащихся к данной теме, повышения их творческой активности и самостоятельности. Знакомство учащихся с жизнью трудовых коллективов убеждает их в необходимости неукоснительного соблюдения законов на практике, в коренном отличии социалистических трудовых отношений от капиталистических. С обстоятельными, глубоко аргументированными докладами на конференции выступают представители бригад. Конференция проходит в обстановке высокой активности и заинтересованности всех ее участников. В заключение урока-конференции формулируются определенные выводы, принимаемые всеми учащимися как закономерная необходимость в коллективной формулировке мировоззренческих идей.

Юные исследователи самостоятельно выполняют довольно сложные задания программного и внепрограммного материала. Только в последние годы они собрали ценный материал по темам: «Участники Отечественной войны, проживающие на моей улице», «Мой дедушка и его боевые ордена», «Папина пятилетка», «Они окончили нашу школу и активно трудятся на производстве», «Система планирования на предприятиях», «Материальные и моральные стимулы к труду на заводе», «Нормы оплаты труда», «Наш семейный бюджет» и др. Обобщенный материал по этим темам оформляется в альбомах и на стендах, широко используется в работе с учащимися на уроках и во внеурочное время.

В отдельных случаях, после тщательной подготовки и обстоятельной консультации, лучшие учащиеся самостоятельно проводят уроки по литературе, географии, истории и другим предметам. Они опрашивают своих товарищей, оценивают их знания, объясняют новый ма-

териал, организуют самостоятельное его изучение. Старшеклассники регулярно выступают в роли ассистентов, рецензентов, консультантов, лаборантов, эрудитов, инструкторов, оппонентов. Все они выполняют при этом обязанности помощников учителя, работают под его руководством. Функции этих активистов многообразны: помощь отстающим в выполнении домашних заданий, руководство звеном во время выполнения на уроке группового задания учителя, объяснение не понятого на уроке материала своим товарищам, выступления с краткими сообщениями во время изучения новой темы, рецензирование ответов соклассников, подбор необходимой литературы к уроку, подготовка к нему необходимого дидактического материала, демонстрация технических средств обучения, проведение дополнительных занятий с учащимися по преодолению пробелов в их знаниях, проверка тетрадей и т. д.

Проявляемое к старшеклассникам высокое доверие стимулирует их познавательную активность, вызывает стремление к самовоспитанию, является надежным средством превращения знаний в стойкие убеждения, а затем — в коммунистические дела и поступки. Совместная работа учителя и учащихся обеспечивает включение школьников в социально значимые дела, развитие их широких контактов со своими наставниками, способствует их духовному взаимообогащению, преодолению пассивности в ученической среде: знания становятся обменным фондом, общественным достоянием. Все это подтверждает несостоятельность точки зрения о том, что управление учебно-воспитательным процессом — прерогатива взрослых. Поэтому привлечение учащихся к сотрудничеству с учителем на уроке, постановка их в ситуацию поиска, доставляющего радость познания, — одна из насущных проблем теории и методики обучения и воспитания школьников в современных условиях.

Выполнение комсомольцами-старшеклассниками педагогических функций в работе с товарищами, подростками и младшими школьниками. Формирование самодеятельности школьной комсомольской организации затруднено отсутствием преемственности общественно-политического воспитания школьников в пионерской и комсомольской организациях. Вместе с тем такая преемственность необходима, возможна и высокорезультативна (при правильной ее организации) буквально по

всем направлениям многообразной внеклассной работы с учащимися.

Важное место в управленческой деятельности по совершенствованию идейно-политического воспитания занимает формирование нравственного опыта учащихся. Активное участие старшеклассников в подготовке и проведении комсомольских собраний, пионерских сборов, выполнение ими обязанностей руководителей кружков, клубов, секций и советов, работа в качестве лекторов, беседчиков, политинформаторов, инструкторов, отрядных вожатых, организация и проведение ими читательских конференций, Ленинских чтений, трудовых десантов, пионерско-комсомольских сборов, историко-литературных обозрений, конкурсов, общественных смотров, семинаров, турниров, обучение пионеров практическим навыкам общественной работы и вовлечение их в многообразную внеурочную деятельность — все это способствует увеличению объема политических и научных знаний комсомольцев, накоплению ими социального опыта и стимулированию общественной активности всех и каждого. При этом следует акцентировать внимание на выработку у учащихся таких нравственных качеств, как чувство долга, требовательность к себе и друг к другу, честность и правдивость, доброта и принципиальность, стойкость и мужество, чувство ответственности за каждый поступок и за принципы, которым следует человек в своей жизни.

Поистине неисчерпаемыми возможностями располагает школа для участия комсомольцев-старшеклассников во внеклассной учебной работе с подростками и младшими школьниками, это:

— привлечение всех учащихся школы, начиная с I класса, к изготовлению учебно-наглядных пособий, раздаточного материала, к оснащению всем необходимым учебных кабинетов;

— осуществление постоянной действенной помощи слабым учащимся со стороны сильных — ассистентов, консультантов, лаборантов;

— регулярное проведение с помощью старшеклассников общественных смотров знаний и деловых игр в IV—VII классах;

— инициативная деятельность комсомольцев в организации разнообразных конкурсов учебного содержания: на лучшую тетрадь, рисунок, сочинение, доклад,

стенную газету, классный уголок, рецензию, реферат, аннотацию, наглядное пособие, читательский дневник, тетрадь с записью мудрых мыслей, папку с дополнительным материалом по предмету, на лучший задачник, составленный учащимися (особенно на местном материале), и др.;

— широкое участие комсомольского актива в инструментовке таких средств, форм и приемов внеклассной работы, которые стимулируют у всех учащихся ответственное отношение к учебе, творческий поиск и самостоятельность, организация взаимопроверки домашних заданий, работа постов всеобуча, вовлечение школьников в работу по накоплению необходимого материала к предстоящему уроку, проведение операций «Твой учебник», «С фотоаппаратом по школе» и др.

Признавая высокую педагогическую эффективность тесного сотрудничества комсомольцев-старшеклассников с товарищами, подростками и младшими школьниками, следует отметить, что такое сотрудничество отвечает желаниям и потребностям школьников всех возрастных групп. Но на практике это нередко предается забвению или явно недооценивается. Учет психических особенностей учащихся различного возраста, их взаимовлияние в процессе совместной активной деятельности и постоянного общения гармонизирует развитие их деловых контактов, способствует возбуждению жизненной энергии подростков и старшеклассников. Потребность подростков в друзьях более старшего возраста и желание старшеклассников приносить как можно больше пользы окружающим обусловливают такую педагогическую инструментовку, которая обеспечивает включение тех и других в совместную работу и обучение старшеклассников методике работы с подростками. Чувство взрослости подростков и потребность старшеклассников своим поведением утверждать образцы нравственности стимулируют учителей к организации совместной деятельности школьников, в процессе которой подросткам предоставляется самостоятельность в работе, а старшеклассникам — возможность и необходимость их самовоспитания и самообразования.

Основанная на высокоидейных интересах, совместная деятельность старшеклассников и подростков является неиссякаемым источником творчества, создает благоприятные условия для богатой духовной жизни тех

и других. В процессе совместной деятельности со старшеклассниками подростки (пионеры) приобретают социальный опыт, стремятся доказать свою готовность к выполнению общественно значимых дел и поручений, убеждаются в своих возможностях и наличии условий, обеспечивающих им содержательную и интересную жизнь. Работая с подростками (пионерами), комсомольцы-старшеклассники получают возможность реализовать полученные знания в шефской работе, практически осознают и усваивают нормы высоконравственного поведения, убеждаются на деле, что они — нужные люди в коллективе, испытывают глубокое моральное удовлетворение в работе, повышают к себе требовательность, побуждаются к самовоспитанию, приобретают черты гражданской зрелости, проникаются чувством глубокого уважения к своим наставникам и их труду, что способствует формированию позитивных внутриколлективных отношений в среде учащихся.

Мы рассмотрели лишь некоторые вопросы совместной деятельности педагогического коллектива, комсомольской и пионерской организаций и органов школьного самоуправления. Организация такой деятельности обеспечивает тесное соприкосновение учащихся с жизнью взрослых, приводит к осознанию ими своей причастности к общественной работе, стимулирует их общественную активность и вызывает желание учиться и трудиться в полную меру своих способностей и возможностей.

Свою ведущую управленческую функцию в организации совместной деятельности педагогов и учащихся директор школы должен видеть в том, чтобы:

— обеспечить психологическую, теоретическую и методическую подготовку учителей к сотрудничеству с учащимися в органах самоуправления;

— определить содержание, формы и методы развития самодеятельности ученических организаций на всех уровнях их сотрудничества с педагогами;

— создать широко разветвленную сеть самодеятельных органов и творческих объединений учащихся;

— вовлечь всех школьников в систему многообразной общественно значимой работы и оптимально использовать в ней способности и возможности каждого из них;

— определить перед ученическим коллективом пер-

спективы самоуправления, непрерывно обогащать его жизнь новым содержанием и формами деятельности;

— организовать постоянную учебу членов общешкольного коллектива, добиваться, чтобы любой их труд вызывал у учащихся сознательное и добровольное стремление к творчеству;

— обеспечить максимальную самостимуляцию школьников.

В условиях демократизации всех сфер общественной жизни, в том числе и народного образования, школа располагает неисчерпаемыми творческими возможностями педагогов и учащихся, их общественных организаций и самодеятельных органов в работе по совершенствованию педагогического процесса и повышению его эффективности. Об этом свидетельствуют многие результаты. На основе развития познавательного интереса учащихся, повышения чувства ответственности и организации их взаимопомощи во многих школах ликвидировано второгодничество. Полностью преодолена пассивность учащихся в общественной жизни. Многие годы осуществляется самостоятельное (без участия учителей) дежурство учащихся по школе при постоянном усложнении их воспитательных функций. В своем подавляющем большинстве старшеклассники с большой охотой и постоянно возрастающим интересом выполняют обязанности руководителей кружков, секций, клубов, увлеченно работают ассистентами, консультантами, инструкторами, беседчиками, политинформаторами, отрядными вожатыми. В ряде школ исключены факты курения и правонарушений в ученической среде, что стало возможным только при активной помощи самих школьников. Постоянно развиваются и крепнут деловые и творческие контакты педагогов и учащихся в условиях действенной взаимостимуляции их деятельности.

Совместная деятельность школы, семьи и общественности по воспитанию юной смены

Создание необходимых условий для всестороннего воспитания детей и подростков, включение в педагогический процесс специалистов различных профилей, глубокая заинтересованность общественности и родителей в совершенствовании трудового воспитания и профори-

ентации — все это обусловливает потребность в постоянном развитии деловых и творческих контактов всех сил, участвующих в воспитательной работе со школьниками. Особую актуальность эта проблема приобретает в условиях реализации школьной реформы, которая потребовала, «чтобы школа стала центром активной воспитательной работы с учащимися в микрорайоне. Вовлекать в эту работу родителей, общественность, трудовые, в первую очередь производственные коллективы, создавать комсомольские педагогические отряды из числа молодых рабочих, колхозников, специалистов, студентов»[1].

Значительный рост общеобразовательного и культурного уровня родителей, обогащение их духовного потенциала и постоянная потребность в его насыщении, усиление творческого начала в труде, повышенная чувствительность и резкое усиление нагрузки на психику — все это требует от педагогов высокой культуры общения с родителями, глубокого знания психологии, индивидуальных особенностей и психологической неповторимости каждого из них, новой стратегии работы с родителями, сущностью которой является установление духовной общности, духовного единения учителей, родителей и учащихся. Все это обусловливает новые проблемы в работе с семьей и общественностью, решение которых связано с оптимальным использованием всех резервов системного воздействия на детей и подростков, глубоким осознанием родителями той непреложной истины, что семья воспитывает детей всем стилем своей жизни, всем ее укладом и традициями, оказывая действенное влияние на все стороны формирующейся личности. Такое влияние оставляет глубокий след на всю жизнь человека. В этом плане показателен опыт работы ряда школ.

Действенной и результативной формой управления системой воспитания учащихся совместными усилиями педагогов, родителей и общественности в условиях Бессоновской, Никольской и других сельских школ Белгородской области, работающих в едином режиме с внешкольными учреждениями, является совет по коммунистическому воспитанию, охватывающий своим влия-

---

[1] О реформе общеобразовательной и профессиональной школы: Сб. док. — М., 1984. — С. 55.

нием всех жителей населенного пункта, в том числе и учащихся общеобразовательной школы.

Основные задачи совета:

— повышение роли общественных организаций, производственных коллективов и их руководителей в воспитательной работе с трудящимися и учащейся молодежью;

— создание и постоянное совершенствование в населенном пункте здорового быта и общественного мнения, оказывающих благотворное воздействие на формирование нравственного потенциала взрослых и детей;

— стимулирование активного взаимодействия школы, семьи и общественности в воспитании юной смены;

— всемерное содействие школе в работе по вооружению родителей педагогическими знаниями, умениями и навыками, которые позволяют им затем принимать деятельное участие в учебно-воспитательной работе с детьми в школе и по месту жительства.

Совет по коммунистическому воспитанию создается по решению партийной организации колхоза (совхоза), которая определяет его структуру, органы управления, основное содержание деятельности и рекомендует представителей в состав совета и его секций. Руководит советом председатель колхоза (директор совхоза), его заместителем является директор школы. В состав совета входят депутаты местного Совета народных депутатов, начальники производственных участков, сельские активисты, лучшие педагоги школы.

Совет работает по плану, который утверждается парткомом. Заседания совета проводятся один раз в два месяца. На них обсуждаются актуальные вопросы жизни колхоза, села, школы: укрепление трудовой дисциплины в хозяйстве и охрана социалистической собственности; повышение роли трудового коллектива в утверждении здорового быта и искоренении пьянства на селе; развитие деловых и творческих контактов в совместной деятельности ученических и производственных коллективов; вовлечение работающей молодежи в вечернее и заочное обучение; совершенствование профессиональной подготовки учащихся к труду в сельском хозяйстве; повышение культурного уровня жителей села; пропаганда педагогических знаний среди родителей, усиление их ответственности за воспитание детей и многие другие.

Значительное место в деятельности совета занимают вопросы работы школы: укрепление материальной базы, совершенствование учебно-воспитательного процесса, формирование общественной активности учащихся, приобщение их к труду в сельском хозяйстве, улучшение эстетического воспитания и т. д. В своей повседневной практической деятельности совет руководствуется правилом: все лучшее — детям. Забота о детях проявляется постоянно и всесторонне. Шефствующее хозяйство содержит на свои средства преподавателей внешкольных учреждений, работников пищеблока и техслужащих, вкладывает значительные суммы в оборудование учебных кабинетов, приобретение книг для библиотеки, организует бесплатное питание детей. Однако материальная помощь — не единственный аспект заботы взрослых о детях. Не менее важным здесь является помощь школе в духовном развитии учащихся, в приобщении их к сельскохозяйственному труду, в формировании у них черт коммунистической морали. Частыми гостями школы стали начальники производственных участков, которые в одинаковой мере несут ответственность перед правлением колхоза как за выполнение производственных показателей, так и за учебу детей колхозников.

Стали доброй традицией на селе регулярно проводимые читательские конференции, диспуты, вечера поэзии. Участники этих мероприятий — не только представители интеллигенции, старшеклассники, но и рядовые колхозники. Вместе со школьниками и колхозниками-книголюбами сельская библиотека проводит встречи с писателями и поэтами, недели книг, внимательно изучает читательские интересы населения и проявляет постоянную заботу об их удовлетворении. По инициативе совета учащиеся и колхозники этого и других сел регулярно совершают коллективные поездки в театры областного центра, встречаются с заслуженными артистами РСФСР, писателями, поэтами родного края, слушают концерты творческих коллективов Белгородщины. Неизменным успехом у жителей многих сел пользуются регулярно проводимые концерты, в которых участвуют школьники, работающая молодежь, ветераны колхозного производства, сельская интеллигенция. Смотры художественной самодеятельности превращаются в подлинные праздники искусства на селе.

Большую и целенаправленную работу проводит совет по совершенствованию трудового воспитания и обучения школьников и их профессиональной ориентации. Содружество производственников и учащихся осуществляется здесь по ряду направлений: 1) укрепление материальной базы производственного обучения; 2) шефство над ученической производственной бригадой; 3) вовлечение учащихся в общественно полезный и производительный труд; 4) наставничество; 5) организация экономической учебы старшеклассников; 6) совершенствование профессиональной ориентации школьников. Образцом сотрудничества педагогов, старшеклассников и мастеров высоких урожаев является ученическая производственная бригада. Добровольными наставниками молодежи стали главные специалисты колхоза (совхоза), механизаторы и полеводы.

Так, под руководством главного инженера колхоза учащиеся Иловской средней школы проводят ремонт закрепленной за школой техники. С помощью главного экономиста они разрабатывают учебно-производственный план, анализируют финансово-хозяйственную деятельность ученической бригады, на практике познают сущность таких понятий, как плановая и фактическая себестоимость, прямые затраты, страховые платежи, амортизационные отчисления, определяют формы высева семян, учитывают расходы горючего, удобрений и средств защиты растений, осуществляют меры по сокращению потерь зерна во время уборки и транспортировки. Наставники помогают внедрять многие формы работы с учащимися: месячники профессии, консультации, индивидуальное шефство, праздники труда и др.

Привить любовь к земле и сельскому хозяйству помогают такие традиционные мероприятия, как смотры талантов, праздники первой борозды, урожая, весны и труда, цветов, выставки творческих работ, ежегодные отчеты ученической бригады перед колхозниками и родителями и др. Как правило, в этих мероприятиях принимают участие молодые труженики села, ветераны колхозного производства.

Деятельность ученических и производственных коллективов всемерно стимулируется. Одно из действенных средств такого стимулирования — регулярные взаимопроверки и подведение итогов соревнования в условиях широкой гласности. В ряде хозяйств разработана

система материального стимулирования молодых колхозников: вручение молодоженам ключей от квартиры, предоставление работы по душе, выделение новой техники, денежного пособия при регистрации брака, приобретение за счет колхоза предметов первой необходимости для новорожденных и т. д.

Большую работу проводит совет по формированию высокого нравственно-психологического микроклимата и укреплению трудовой дисциплины на селе: ведь нарушители дисциплины нередко оказывают отрицательное влияние на своих детей. Поэтому совет держит таких родителей под неослабным контролем и при необходимости применяет к ним соответствующие санкции. В то же время всячески повышается авторитет тех, кто честно трудится и своим поведением утверждает нормы высокой нравственности. Имена лучших колхозников заносят на Доску почета, чествуют династии знатных хлеборобов. Лучшие работники полей и ферм пользуются преимущественным правом на получение путевок в дома отдыха и санатории.

Система активного взаимодействия учителей, родителей-производственников и широкой общественности, осуществляемая в рамках совета по коммунистическому воспитанию, является эффективной формой, обеспечивающей всестороннее развитие сельских школьников. Там, где осуществляется такая работа, успешно решается проблема преодоления второгодничества; учащиеся отличаются воспитанностью, дисциплинированностью, высоким сознанием общественного долга, что полностью исключает факты правонарушений в их среде; многие выпускники прочно связывают свою судьбу с сельскохозяйственным производством; с каждым годом расширяется общение детей и взрослых, утверждаются новые традиции на селе, растет интеллектуальный потенциал его жителей — и старших и младших.

В условиях города школа налаживает контакты с базовым предприятием, профессионально-техническим училищем. Здесь интересен опыт 2-й, 4-й и 32-й средних школ г. Белгорода по воспитанию и профориентации учащихся в тесном контакте с СПТУ № 4 и производственными коллективами завода «Энергомаш». Учащиеся VI—VIII классов указанных выше школ систематически приобщаются к рабочим профессиям на базе учебных цехов СПТУ, расположенных на террито-

рии завода. Занятия с ними проводят учителя труда и выпускники профтехучилища. Изготовление продукции по заказу завода здесь проходит несколько этапов и осуществляется по схеме: класс — группа — цех. На первом этапе школьники делают простейшие заготовки деталей, а их доводку до высокого качества, соответствующего требованиям ГОСТа, обеспечивают учащиеся профтехучилища. Готовые детали поступают на завод и используются при сборке оборудования.

Таким образом, учащиеся видят конечный результат своего труда, убеждаются в его важности и необходимости. Трудовые операции с учетом возраста школьников усложняются: если в VII—VIII классах производственную практику они проходят в учебных цехах СПТУ, то старшеклассники более сложные заказы выполняют в учебных мастерских УПК, а выпускники школы, поступающие на завод, вначале проходят 4-месячную подготовку в учебном цехе завода, после чего идут на 2-месячную производственную практику непосредственно в заводской цех.

Трудовое обучение школьников рассматривается при этом как ориентация на получение какой-либо рабочей специальности, как более широкая подготовка к участию в сфере материального производства и обслуживания, как сближение учебного процесса с производительным трудом и совершенствование на этой основе технологических процессов выполняемой деятельности. Учебные занятия по физике, химии, обществоведению и другим предметам часто проводятся непосредственно в цехах завода, что способствует значительному углублению теоретических знаний учащихся, формированию у них многих практических навыков и умений.

Развитие контактов по схеме класс — группа — цех правовую основу получает в форме договора, который заключается между учащимися школы (VI—X классы), профтехучилища и рабочими цеха. Содержание такого договора учитывает специфику каждого коллектива и его ведущую деятельность. После обсуждения на совместном собрании класса, группы и цеха договор подписывается их представителями. Согласно договору, школа получает значительную помощь от своих шефов. Организация технического творчества учащихся, шефство над трудновоспитуемыми подростками, участие в ремонте и оборудовании учебных кабинетов и мастер-

ских, чтение лекций, проведение бесед, консультаций и занятий в кружках по профориентации — все это является предметом особой заботы производственных коллективов о юной смене. Этим документом определяется постоянно оказываемая школой помощь производственным коллективам (благоустройство и озеленение заводских помещений, оформление их наглядной агитацией, выполнение учащимися различных производственных заказов, консультации слушателей вечерней школы, выступления с концертами художественной самодеятельности и т. д.).

Администрация, партком и завком завода всемерно стимулируют свои подразделения к активному участию в работе по профориентации и трудовому воспитанию учащихся школы и СПТУ. Одним из действенных стимулов является ежегодное проведение смотров-конкурсов цехов и отделов, шефствующих над группами СПТУ и классами средних школ. Коллективы подразделений, добившиеся лучших показателей в таком смотре, награждаются Почетными грамотами завода и денежными премиями.

Совместная деятельность комсомольских организаций завода, профтехучилища и школы отличается богатством содержания. Суть ее состоит в мобилизации усилий юных граждан на формирование у каждого из них основ коммунистического мировоззрения, политической культуры и сознательности, общественной активности и правосознания, непримиримости к чуждой нам идеологии и морали. С этой целью комитеты комсомола завода, СПТУ и школы совместно проводят разнообразные мероприятия: научно-практические конференции, походы по местам трудовой и боевой славы, уроки мужества, поисковую работу на темы: «Герои живут рядом», «Орден в твоем доме», «Ветераны труда и войны на наших предприятиях» и др. В помощь школам и СПТУ комитет ВЛКСМ завода создал педагогические отряды, призванные содействовать учительским коллективам в улучшении воспитательной работы с учащимися. В эти отряды также входят лучшие представители рабочих, молодые педагоги и мастера производственного обучения.

Большую воспитательную работу с учащимися проводят политклубы, группы политинформаторов, отряды «Дзержинец», «Юные друзья милиции», штабы поряд-

ка. Комсомольцы завода помогают школам и СПТУ
организовать предметные кружки, профильные клубы,
научные общества, принимают деятельное участие в
оформлении кабинетов профориентации. По их инициа-
тиве утвердились в школе многие традиции: уроки
профориентации, научно-практические конференции,
праздники молодого рабочего, конкурсы профессиональ-
ного мастерства, фестивали, День открытых дверей
школы, СПТУ и завода, наставничество, выставки тех-
нического творчества учащихся школ и училища.

С большим успехом ежегодно проходит в школах
День строителя. Его цель — всемерная пропаганда
строительных профессий. В этот день к ребятам при-
ходят ветераны труда и рабочая молодежь, люди, удос-
тоенные за свой труд высоких правительственных наг-
рад. Заслуженные строители проводят в классах уро-
ки-беседы «Я б в строители пошел», «Кем быть», дис-
путы «Что главное в жизни человека» и др.

С каждым годом утверждаются все новые трудовые
традиции в школах и СПТУ. В совокупности они пред-
ставляют собой систему деятельности по приобщению
учащихся к рабочим профессиям. Конференции «Из
класса школьного — в рабочий класс», «Только в тру-
де вместе с рабочими и крестьянами можно стать на-
стоящими коммунистами», встречи с передовыми ра-
бочими, посещение заводского музея трудовой славы,
вечера защиты профессии, пионерские сборы-путешест-
вия по заводу «Профессии, которым нужны будем мы»,
экскурсии по школьному залу профориентации, совме-
стные комсомольские собрания школьников, учащихся
СПТУ и молодых рабочих, фотографирование у развер-
нутых знамен завода ударников красных суббот — уча-
щихся и рабочих — все это содержит для учащейся мо-
лодежи огромный нравственно-психологический заряд и
служит действенным средством ее идейно-политическо-
го, трудового и нравственного воспитания. Наглядное
тому подтверждение — совместная работа старшеклас-
сников и молодых специалистов СУ-22 на строительст-
ве различных объектов в дни красных суббот. Еще не
было ни одного случая, чтобы кто-то из ребят работал
на стройке плохо, проявлял пассивность, не выполнял
плановых заданий и не вносил бы своих предложений
по совершенствованию технологии трудовых процессов.

В перспективе у базового предприятия, профтехучи-

лища и подшефных школ много нерешенных задач, имеющих большое социально-педагогическое значение. Возникает необходимость в оборудовании кабинетов по профориентации непосредственно в школах. Представляется целесообразным организовывать в летнее время трудовые отряды на базе предприятия, что позволит старшеклассникам закреплять практические умения и навыки, ближе знакомиться с жизнью и трудом рабочего коллектива. Нуждается в дальнейшем совершенствовании работа родительского лектория по проблемам трудового обучения и профориентации школьников. Над этими проблемами работают ныне педколлективы подшефных школ, СПТУ-4 и общественные организации завода «Энергомаш».

Одним из ведущих направлений в совместной деятельности школы, семьи и общественности по воспитанию детей и подростков является вооружение родителей педагогическими знаниями, умениями и навыками. Одной из форм такой работы является университет для родителей, в котором последние получают знания по следующим вопросам: психологические и анатомо-физиологические особенности детей различных возрастных групп, формирование у школьников интереса и любви к учению, потребности в самостоятельном пополнении знаний, внедрение основ НОТ учащихся с учетом индивидуальных особенностей их памяти, мышления, формирование у них основ научного мировоззрения, патриотизма, интернационализма, черт высокой нравственности, воспитание у школьников навыков и привычек культурного поведения и др. В учебно-воспитательных комплексах в тематику работы с родителями включаются вопросы музыкального, эстетического и физического воспитания, взаимодействия и единства общего, политехнического образования и профессиональной подготовки со всеми направлениями коммунистического воспитания учащихся.

Целесообразно систематически знакомить родителей с такими вопросами школьной жизни, как формы работы ученического коллектива в овладении глубокими и прочными знаниями; основы научной организации труда школьника; содержание общественных поручений; программа внеклассного чтения; объем работы школьников (с учетом возраста) по самообслуживанию; содержание Единых требований к учащимся и многое

другое. В план работы университета для родителей этих школ включаются вопросы, связанные с оказанием ими помощи в решении разнообразных вопросов детской жизни: в подготовке военно-спортивной игры «Зарница», в организации детского чтения, в подготовке политинформаций, конкурсов на лучшее наглядное пособие, прибор, лучшую игрушку для детсада, лучший костюм сказочного героя, лучшего участника художественной самодеятельности и т. д.

Таким образом, знание родителями содержания работы учащихся по ряду вопросов школьной и общественной жизни, совместная разработка педагогами и родителями многих педагогических требований к учащимся и постоянная родительская помощь детям при выполнении ими учебных или иных обязанностей — вот пути, которые обеспечивают единство действий педагогов и семьи по воспитанию школьников. Вовлечение родителей в практику воспитательной работы с учащимися — мощный резерв улучшения всего учебно-воспитательного процесса в школе. Активная педагогическая позиция родителей помогает: а) включить всех учащихся в многообразную деятельность и удовлетворить в ней их постоянно растущие духовные потребности; б) расширить рамки социального опыта школьников и деловые контакты их со взрослыми; в) повысить требовательность школьника к себе.

С помощью родителей содержательную и разностороннюю работу во многих школах проводят разновозрастные отряды по месту жительства. Они благоустраивают улицы, создают спортивные площадки, организуют тимуровскую работу, совершают походы по родному краю, борются с безнадзорностью, участвуют в операции «Красная звезда», проводят различные конкурсы (на лучший цветник, на самую чистую улицу, лучшее оформление спортплощадки, лучший номер художественной самодеятельности и т. д.), добиваются выполнения школьниками режима дня, организуют взаимопомощь в учебной работе, проводят утреннюю физзарядку. Родители при этом помогают ребятам создавать необходимую материальную базу, организуют культпоходы, руководят работой кружков, проводят беседы с учащимися, вовлекают их в общественно полезную работу.

Хорошо зарекомендовали себя праздники родителей, которые способствуют созданию высокого нравственно-психологического климата в общешкольном коллективе. К этому мероприятию тщательно готовятся учителя и учащиеся: благоустраивают классы и кабинеты, готовят учебные и трудовые подарки, создают праздничную обстановку, организуют выставку творческих работ. Заканчивается праздник большим концертом художественной самодеятельности, в котором принимают участие не только школьники, но и родители. Особый интерес вызывают совместные выступления детей и взрослых. После концерта учащиеся вручают родителям подарки, изготовленные своими руками. Во многих школах традиционным стало проведение массовых спортивных мероприятий и праздников «Папа, мама и я — спортивная семья», которые отличаются многообразием упражнений, спортивных игр, веселых эстафет и стартов.

Эффективной формой повышения воспитательного потенциала родителей являются педагогические практикумы. Их назначение — использование полученных теоретических знаний в воспитании детей, совместная разработка с педагогами вопросов методики воспитательного воздействия на учащихся, определение содержания работы по самообслуживанию и т. д. Суть практикумов заключается в том, что почти на каждом занятии родители получают конкретное задание по самообразованию, направленное на улучшение воспитания детей в семье, помощь классу, школе. Так, после прослушивания лекции «Возрастные особенности младших школьников» родителям дается следующее задание: продумать содержание внеурочной деятельности младших школьников; помочь составить детям режим дня; проанализировать поведение своего ребенка за последний год и определить сдвиги в его поведении, характере, интересах. На педагогических практикумах обсуждаются радиопередачи «Взрослым — о детях», различные педагогические ситуации, проблемные статьи о воспитании детей.

Создать атмосферу высокого психологического настроя в общешкольном коллективе помогают вечера юмора, где, как правило, царит атмосфера искрометного веселья, находчивости, смекалки и жизнелюбия, что способствует развитию взаимного доверия у педагогов,

родителей и школьников. Программа таких мероприя- тий включает много интересных заданий: составить юмористический рассказ по картине, рассказать смеш- ной случай из жизни, нарисовать дружеский шарж на своего товарища, выступить с различными пародиями: «На уроке», «На отдыхе» и т. д. Большое место на ве- чере отводится проведению различных конкурсов, игр- аукционов, состязаний. Часто выступают две команды: в одну из них входят мальчики и папы, а в другую — девочки и мамы. Как показывает практика, такие ме- роприятия развлекательного содержания помогают ре- шать многие сложные проблемы обучения и воспита- ния, создавая хорошую основу для эффективного педа- гогического воздействия на родителей и их детей.

Хорошо зарекомендовали себя беседы педагогов, ро- дителей и старшеклассников «Ты вступаешь в жизнь», посвященные вопросам подготовки юношей и девушек к труду и семейной жизни. Темы таких бесед самые разнообразные: «Человеку по работе воздается честь», «Семья и государство», «Семейный бюджет: как его рас- пределить правильно», «Семейные традиции. Зачем они нужны», «Семья в жизни каждого человека», «Некото- рые правовые вопросы семьи», «Поговори со мною, ма- ма», «Мужской разговор». Жизнь наглядно убеждает, что серьезный и откровенный разговор с молодежью не остается бесследным; обращение к учащимся по насущным вопросам их жизни и самоопределения по- буждает каждого из них к самоанализу и размышлени- ям, проявлению черт гражданственности и коммунисти- ческой нравственности.

Мы рассмотрели некоторые формы совместной дея- тельности школы, семьи и общественности по воспи- танию юной смены. Ведущая роль в этой работе при- надлежит школе, являющейся идейным, методическим и организационным центром всей учебно-воспитательной деятельности в микрорайоне.

Управление многообразными связями школы, семьи и общественности по совершенствованию процесса обу- чения и воспитания осуществляется на всех ступенях общешкольного управления при руководящей роли ди- ректора. Управленческие функции первого руководите- ля связаны с решением следующих задач:

— постоянное повышение культуры педагогического труда учителей и воспитателей, что является одним из

решающих факторов их оптимального воздействия на родителей, многие из которых видят учителей глазами своего ребенка;

— четкое определение направлений этой деятельности: повышение воспитательного потенциала семьи и вовлечение родителей в систему воспитательной работы с учащимися;

— знание воспитательных возможностей школы, уровня воспитанности и сплоченности, интересов и потребностей ученического коллектива;

— включение родителей и общественности в учебно-воспитательную работу с учащимися всех возрастных групп;

— всемерное совершенствование сферы общения взрослых и детей, осуществление педагогического воздействия на родителей через учителей и учащихся;

— обеспечение одновременного воздействия на учащихся школы и родителей путем параллельного сообщения аналогичной по содержанию, но различной по степени сложности информации, направленной на повышение их общей культуры, формирование необходимых умений и навыков;

— стимулирование совместной деятельности школы, семьи и общественности по совершенствованию воспитательной работы с учащимися.

Решение этих задач обеспечивается согласованной деятельностью всех ступеней управления. Предметом заботы заместителя директора по учебно-воспитательной работе является разработка плана родительского университета, формирование лекторского состава и его специализация, проведение консультаций с лекторами, комплектование библиотечки по каждой теме, установление контактов с производственниками, методическая инструментовка форм работы с родителями и общественностью. Общественные организации при этом выполняют следующие управленческие функции: инструктаж родителей с целью оказания помощи детям в учебе по отдельным предметам, проведение практикумов для родителей, оказание им помощи в организации воспитательной работы с детьми и подростками в различных творческих объединениях, обобщение лучшего опыта семейного воспитания, стимулирование деятельности участников педагогического процесса путем заслушивания их отчетов. Покажем управленческие функции

самой низшей ступени внутришкольного управления — учащиеся как члены коллектива. На этой ступени реализуется идея педагогического воздействия на родителей через учащихся. Такое воздействие осуществляется по следующим каналам:

— выступления учащихся, прежде всего старшеклассников, перед родителями с беседами по вопросам литературы, искусства, культуры поведения, международной жизни, а также на морально-этические и другие темы;

— участие школьников вместе с родителями в читательских конференциях, диспутах и собраниях, где представители младшего поколения, отстаивая нормы высокой гражданственности, стимулируют представителей старшего поколения к утверждению этих норм в повседневной жизни;

— создание педагогами в повседневной работе с учащимися таких преднамеренных ситуаций, которые побуждают школьников в поисках правильного ответа обращаться к родителям. При проверке этих заданий учитель получает представление о характере общения школьника с родителями, о компетентности и способности к духовному росту последних;

— проведение в школе различных традиционных мероприятий: утренников, вечеров, концертов — с приглашением на них родителей. Тематика данных мероприятий при этом должна быть рассчитана на оказание соответствующего педагогического воздействия на родителей со стороны учащихся;

— выполнение учащимися творческих работ типа: «За что я люблю свою маму», «Мой папа», «Вечер в семье», «Профессия моих родителей».

Во всех этих и других случаях осуществляется процесс активного воздействия младшего поколения на старшее, что служит одним из факторов, способствующих интенсификации их взаимного духовного обогащения.

Практика совместной деятельности школы, семьи и общественности наглядно убеждает, что разносторонняя, постоянно крепнущая связь школы с различными общественными институтами и родителями, со всеми организациями, имеющими отношение к воспитанию детей, — залог успеха в деле коммунистического воспитания человека настоящего и будущего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Недавно прошедший Всероссийский съезд учителей подвел первые итоги работы органов народного образования и учительства России по реализации требований школьной реформы. На съезде определены конкретные задачи по интенсификации учебно-воспитательного процесса, преодолению отставания и застойных явлений в деятельности учреждений просвещения. Углубление реформы, ее успешная реализация во многом обусловлены уровнем внутришкольного управления педагогическим процессом, умением руководителя школы объединить учителей в сплоченный творческий коллектив, привлекать к обсуждению внутренней жизни школы всех учеников. Ведь только при этом условии можно обеспечить единство действий учительского и ученического коллективов.

С особой актуальностью звучат сегодня многие емкие по содержанию истины о содружестве членов общешкольного коллектива.

> Каков педагогический коллектив — таков коллектив и ученический.
>
> Каков директор, а вместе с ним его заместители — таков коллектив педагогический, таков коллектив и ученический.
>
> Там, где нет самоуправления учителей, не может быть и самоуправления учеников.
>
> Где нет творчества в педагогическом коллективе, не будет его и на уроках.

Революционная перестройка школы требует осуществления научно-педагогического всеобуча учителей, освобождения учебно-воспитательного процесса от формализма и шаблона, преодоления школярства и стереотипности в формах и методах обучения, мелочной опеки, назидательности и авторитарного стиля при ор-

ганизации воспитательной работы с учащимися, коренного улучшения общественного воспитания детей и подростков. Нуждается в активном совершенствовании система морального и материального стимулирования труда учителей. Все это актуализирует необходимость повышения эффективности внутришкольного управления и дает основание сделать следующие выводы.

Совершенствование учебно-воспитательного процесса обусловлено культурой управленческого труда, осуществляемого руководителями школы при участии педагогов и органов ученического самоуправления.

Предметом особой заботы директора является повышение своего теоретического уровня и создание в педагогическом коллективе атмосферы творческих поисков. В современных условиях руководителю школы довольствоваться в работе собственным опытом и интуицией — все равно что проявлять знахарство в медицине.

Главное в управленческой деятельности — более полное использование имеющихся резервов и возможностей по ускорению темпов и углублению реформы, утверждение педагогики сотрудничества.

Педагогика сотрудничества учителей и учащихся — это педагогика разделенной цели, когда взрослые и дети выступают соратниками и единомышленниками в многообразной учебно-воспитательной работе и общественной жизни. Такое сотрудничество невозможно без проявления доверия к творческим способностям и возможностям учащихся.

Сотрудничество педагогов и учащихся предполагает активное участие их (с учетом возможностей последних) в реализации всех управленческих функций — педагогического анализа, планирования, организации, стимулирования, контроля и регулирования процесса выполнения решений. Обогащение функций внутришкольного управления — надежный путь его совершенствования.

Ведущим направлением в работе по повышению качества обучения и воспитания школьников является вооружение учителей методами активизации учебного процесса, привлечение школьников к труду на уроке, создание на нем атмосферы коллективного поиска интеллектуального, нравственного и эмоционального фона, что обеспечивает учение без принуждения. Долг руководителя школы здесь состоит в том, чтобы обеспе-

чить научно обоснованную разработку теории коллективной умственной деятельности учащихся на уроке, а также инструментовку методов их стимулирования к учению.

Приобщение учителей к творческому труду, внедрение активных форм методической работы, использование всего многообразия форм урочных занятий в процессе обучения — надежная гарантия высокой эффективности внутришкольного управления.

Совершенствование управленческого механизма в школе обусловлено также уровнем организации аттестации учителей, целью которой является упрочение социальной справедливости, повышение требовательности к каждому педагогу за качество работы, материальное и моральное стимулирование его труда. При этом руководителю школы необходимо видеть свою задачу в том, чтобы обеспечить широкую и открытую аттестацию учителей, содействовать утверждению дифференцированной оплаты их труда.

Знание руководителем школы организационно-педагогических, социально-психологических и административно-хозяйственных методов управления, привлечение к их инструментовке участников педагогического процесса — надежный путь создания гуманистических взаимоотношений и атмосферы творческой деятельности в общешкольном коллективе.

Совершенствование внутришкольного управления станет реальностью, если руководители органов народного образования будут оказывать руководителям школ действенную помощь в решении организационных, хозяйственных и методических вопросов, если райметодкабинеты, ИУУ, средние и высшие педагогические учебные заведения резко повысят качество своей работы по повышению научно-теоретического уровня и методического мастерства педагогических кадров, по оказанию им практической помощи в изучении и обобщении передового опыта, если все опоры проводимой реформы — учителя, родители, широкая общественность — объединят свои усилия в работе по коммунистическому воспитанию юной смены.

Качественное выполнение этих проблем, несомненно, будет способствовать успешной реализации реформы и превращению каждой школы в школу жизни, школу мысли и практического действия.

ПРИЛОЖЕНИЕ I

Памятка руководителю школы по изучению учебно-воспитательной деятельности учителя и учащихся на уроке

Подготовка учителя к уроку

1. Изучение учителем программного и дополнительного материала, методической литературы и первоисточников.

2. Наличие перспективного тематического планирования по схеме: даты и темы уроков; дидактические цели и основные задачи уроков; основные вопросы содержания; ведущие способы их изучения; межпредметные связи; темы для повторения; другие формы организации обучения (экскурсии, семинары, дополнительные занятия и т. д.); основное оборудование.

3. Отбор наглядных пособий, приборов, ТСО, раздаточного материала, качество и целесообразность их использования.

4. Качество отбора фактического материала, служащего базой для вооружения учащихся знаниями, умениями и навыками на предстоящем уроке.

5. Определение структуры урока, основных его частей или этапов, примерное распределение времени по этим этапам, содержание и методика деятельности учителя и учащихся на каждом из них.

6. Формулирование методического аппарата: темы урока, его цели и задач по обучению, воспитанию и развитию, соответствие содержания отобранного материала цели и задачам курса.

Опрос учащихся на уроке

7. Содержание отобранного материала для опроса.

8. Содержание и характер формулируемых учителем вопросов учащимся, преобразующее воспроизведение изучаемого материала.

14 Заказ 1175

9. Активизация познавательной деятельности учащихся при опросе: включенность всего класса в опрос, новая перегруппировка старого материала, привлечение новых фактов из жизни, составление плана изученного, применение графических изображений, организация взаимопроверки учащимися выполненных работ, решение задач иными способами, использование приемов рецензирования, проведение опытов, демонстраций и т. д.

10. Отработка учащимися важнейших теоретических понятий при опросе, способность применять полученные знания на практике.

11. Использование учителем методики уплотненного опроса.

12. Организация индивидуальной работы со слабыми учениками при опросе: выделение дополнительного времени для обдумывания ответа у доски, использование учащимися при ответе заранее составленного плана, схем, диаграмм, плакатов, картин, географических карт, советы и подсказки, организация помощи слабым со стороны сильных учащихся.

13. Решение многообразных задач при опросе: проверка глубины и прочности знаний, умений и навыков; дальнейшее формирование и систематизация знаний, умений и навыков; развитие познавательной активности учащихся; воспитание у школьников нравственных качеств (ответственности, увлеченности, культуры труда и т. д.); внедрение в практику тематического оценивания знаний по основным видам учебной деятельности учащихся.

Изучение нового материала на уроке

14. Привлечение учащихся к формулировке задач урока по изучению нового материала, по отработке и углублению старого.

15. Вовлечение учащихся в активную мыслительную деятельность в ходе изложения нового материала: сравнение определенных фактов или явлений, о которых будет говорить учитель, с ранее известными, установление между ними взаимосвязи; выявление главных мыслей в изложении учителя; подтверждение или доказательство вывода на основании изложенных учителем фактов; составление плана рассказа учителя; выполнение учащимися заданий по оценке явлений и фак-

тов, используемых учителем при изложении нового материала, и т. д.

16. Актуализация опорных знаний при изучении нового материала, выявление аналогичных ситуаций, сопоставление противоположностей, выделение новых сторон в известном, формирование новых понятий и способов действия.

17. Идейность и научность отобранного материала, его связь с жизнью, практикой коммунистического строительства, использование краеведческого материала, обеспечение единства общего и политехнического образования с трудовым воспитанием и профессиональной подготовкой.

18. Использование наиболее эффективных психологических приемов, психологических эффектов возбуждения при объяснении нового материала: эффекта новизны урока, тесной связи его с жизнью, новейшими достижениями науки, эффекта занимательности, увлекательности содержания, форм и методов изложения темы, эффекта познавательного спора, сравнения разных точек зрения, эффекта удивления парадоксальными фактами, столкновения житейских и научных представлений и т. д.

19. Умение учителя учить учащихся на уроке, развивать их творческие интересы, создавать условия для внедрения таких педагогических находок, как идея трудной цели, свободного выбора, крупных блоков, опережения, опорных сигналов, схем и деталей.

20. Опора учителя на жизненный опыт, наблюдения, внешкольные интересы и увлечения учащихся при освоении ими нового материала.

21. Использование наглядных пособий, ТСО, средств малой наглядности и раздаточного материала развивающего типа.

22. Формирование коммунистического мировоззрения учащихся в процессе обучения:

— усиление внимания учителя освоению учащимися ведущих идей учебных дисциплин: на уроках истории — идея классовой борьбы; на уроках литературы — соблюдение принципа партийности и народности; на уроках природоведения — взаимосвязь живой и неживой природы и т. д.;

— работа по усвоению и отработке научных понятий, законов, правил и закономерностей;

— совершенствование методики формирования мировоззренческих идей;

— связь изучаемого материала с жизнью, практикой коммунистического строительства;

— осуществление межпредметных связей в процессе обучения;

— оптимальное воздействие на интеллектуальную, эмоциональную, волевую и деятельностно-практическую сферу учащихся;

— соединение активности учителя с активностью учащихся в единое целое;

— проявление доверия к учащимся, уважительное отношение к самостоятельности их суждений, создание условий для свободного обмена мнениями в коллективе;

— ориентация на использование возможностей участия учащихся в практической деятельности (во внеурочное время) и обеспечение на этой основе единства теории и практики, слова и дела, сознания и поступков;

— другие пути и средства превращения знаний в убеждения.

Самостоятельная работа учащихся на уроке

23. Место самостоятельной работы учащихся на всех этапах урока.

24. Соблюдение принципа последовательности в обучении при выполнении самостоятельных работ, выполнении учащимися упражнений нарастающей степени трудности.

25. Использование многообразия форм и видов самостоятельной работы учащихся. Характер мыслительной деятельности как ведущий показатель самостоятельности учащихся.

26. Формирование умений и навыков учащихся в процессе самостоятельной и практической работы.

27. Работа с учебником, первоисточниками и справочной литературой на уроке.

Закрепление изучаемого материала на уроке и задание на дом

28. Содержание материала, отобранного для закрепления на уроке.

29. Использование наиболее эффективных форм, приемов и средств закрепления нового материала.

30. Организация и надежность обратной связи в процессе закрепления.

31. Формирование у учащихся умений делать выводы и обобщения на основе изученного, применение ими знаний на практике.

32. Содержание и объем домашнего задания, его соответствие целям и задачам обучения, воспитания и развития школьников, рационализация задания.

Показатели урока как единого целого

33. Эффективное использование времени урока. Занятость работой всех учащихся класса.

34. Оборудование рабочих мест учащихся и учителя. Целесообразность использования на уроке методов обучения и их потенциальных возможностей по активизации познавательной деятельности учащихся.

35. Осуществление преемственности и межпредметных связей в обучении.

36. Организационная структура урока.

37. Оптимальное решение образовательных, воспитательных и развивающих задач на уроке. Обеспечение качества знаний, умений, навыков учащихся (глубина, систематичность, прочность, осознанность, умение применять полученные знания на практике и т. д.).

38. Качество выполнения программы и ее практической части.

39. Индивидуальная работа с учащимися.

40. Отношение учащихся к учителю и предмету, увлеченность школьников учебной работой. Расширение тематического диапазона информации на данном уроке. Участие школьников в объяснении нового материала.

41. Соблюдение единства текущего, тематического и итогового контроля. Гибкость системы проверки усвоения знаний и умений учащихся. Стимулирование познавательной деятельности учащихся на уроке. Создание максимально продуктивной психологической атмосферы в классе, основанной на уважении и доверии к школьникам.

42. Обеспечение высокого уровня мотивации учебной деятельности учащихся, оценивание знаний учащих-

ся в середине или в конце урока как мощный мотивационный стимул в учебе и условие создания творческого комфорта в классе.

43. Использование конкретных форм учебной работы с учащимися — лекций, семинаров, консультаций, практикумов, собеседований, деловых игр, диспутов и т. д. Правомерность применения данной формы учебной работы на уроке.

44. Изучение материала крупными блоками с последующей проработкой его на уроках-семинарах.

45. Экономия учебного времени на проверке домашнего задания и введение уроков-зачетов.

46. Использование новых форм проведения уроков, таких, как итоговые уроки-выставки, общественные смотры знаний, творческие зачеты, викторины, праздники.

47. Вооружение учащихся надежными формами, приемами и средствами овладения знаниями, позволяющими им хорошо учиться, работать творчески. Наличие (или отсутствие) установки учителя на развитие и обогащение памяти учащихся, произвольного запоминания.

Другие вопросы учебной работы учителя с учащимися

48. Организация внеклассной работы по предмету. Связь уроков с факультативами и внеклассными занятиями, выполнение учащимися в этих условиях различных творческих работ: сочинений, изобретений, поделок.

49. Взаимосвязь политехнических знаний с опытничеством и моделированием.

50. Содержание дополнительной работы с отстающими учащимися во внеурочное время.

51. Состояние ученических тетрадей.

52. Работа учащихся ассистентами, консультантами, рецензентами, лаборантами, руководителями кружков, клубов и секций, участие их в общественных смотрах знаний и олимпиадах, в концертах и месячниках, в предметных неделях и научных обществах.

53. Знание и творческое использование учителем в своей работе новинок литературы по проблемам обучения, опыта учителей-новаторов.

54. Творческая работа учителя по индивидуальной тематике и ее эффективность.

ПРИЛОЖЕНИЕ II

ГОД ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ[1]

> Или своевременно,
> или нецелесообразно

Август

— Утверждение плана учебно-воспитательной работы школы на новый учебный год;

— проверка наличия наглядных пособий, приборов, раздаточного материала, контроль за их систематизацией и хранением, приобретение недостающего учебного оборудования, вычислительной техники;

— уточнение контингентов учащихся по классам, контроль за изучением классными руководителями бытовых условий школьников;

— создание необходимых условий для обучения и воспитания детей шестилетнего возраста;

— комплектование классных комнат мебелью, оборудованием, проверка оформления классных уголков;

— создание групп актива по уточнению Единых требований с привлечением к этой работе учащихся IV—X классов, органов самоуправления школьников;

— встреча с учителями, проходившими в летний период курсовую переподготовку в ИУУ;

— заключение договоров с шефствующими предприятиями, колхозом или совхозом по организации трудового обучения школьников и включению их в общественно полезный и производительный труд;

— инструктаж учителей и классных руководителей по организации дежурства в школе и классах. Разработка или уточнение положения о дежурстве, четкое определение обязанностей дежурных, разработка методики стимулирования их деятельности;

— осуществление системы мер по завершению оформления и благоустройства школы;

---

[1] Рекомендации подготовлены на основе обобщения автором собственного опыта, опыта работы директоров школ Белгородской и Воронежской областей, а также советов М. Г. Захарова, содержащихся в его книге «Организация труда директора школы» (М., 1971).

— инструктаж технического персонала по режиму работы школы в новом учебном году;
— проверка и утверждение планов работы классных руководителей и учителей начальных классов;
— проверка расписания уроков;
— проверка правильности ведения алфавитной книги и другой документации;
— проверка соблюдения санитарно-гигиенических норм во всех школьных помещениях;
— проведение предварительного сбора учащихся;
— проверка готовности к родительским собраниям с повесткой дня «Задачи школы и семьи в новом учебном году»;
— комплектование школьной библиотеки;
— обеспечение школы средствами противопожарной безопасности.

Сентябрь

— Проверка результатов глубокого медицинского осмотра учащихся, учителей и обслуживающего персонала;
— инструктаж педагогов и учащихся по охране здоровья и технике безопасности;
— подведение итогов летней практики учащихся;
— инструктаж по правильному ведению классных журналов;
— утверждение планов самодеятельных органов и творческих объединений учащихся, вовлечение в них всех учащихся школы;
— выявление учащихся, имеющих пробелы в знаниях, планирование работы по преодолению этих пробелов;
— вовлечение учащихся VII—X классов в работу факультативов. Посещение первых занятий и обсуждение их итогов на совещании при директоре;
— инструктаж учителей по выполнению Единого орфографического и речевого режима;
— контроль за соблюдением Единых требований к учащимся;
— обсуждение итогов первой учебной недели в школе;
— проверка обеспеченности учащихся учебниками и письменными принадлежностями;

— осуществление системы мер по совершенствованию школьного самоуправления;

— утверждение режима работы школы на учебный год;

— определение тем для углубленной творческой работы педагогов по индивидуальной тематике;

— встреча руководителей школы с десятиклассниками;

— определение содержания работы по самообразованию учащихся различных возрастных групп;

— организация подписки на периодическую печать среди учащихся и учителей;

— оказание материальной помощи нуждающимся учащимся;

— организация горячего питания, заготовка сельхозпродуктов для столовой на учебный год;

— передача имущества классов на социалистическую сохранность классным коллективам;

— контроль подготовки к празднику урожая;

— подведение итогов опытнической работы на пришкольном участке;

— завершение работы по благоустройству школьной усадьбы;

— организация воскресников (субботников) по оказанию помощи колхозам (совхозам) в уборке урожая;

— осуществление комплекса мер по подготовке школы к работе в зимних условиях.

Октябрь

— Оказание методической помощи молодым специалистам и учителям, имеющим существенные недостатки в работе;

— проверка системы работы учителей со слабоуспевающими учащимися;

— контроль техники чтения учащихся всех возрастных групп;

— встреча учителей-предметников IV классов с учителями, работавшими в прошлом году с третьеклассниками. Принятие ими согласованной программы учебно-воспитательной работы с учащимися на учебный год;

— организация работы методобъединений по предметам, посещение занятий и их анализ на совещании при директоре;

— оказание помощи учкому в повышении роли ученического коллектива в борьбе за глубокие и прочные знания учащихся;

— проверка правильности ведения школьной документации;

— подведение итогов пятой трудовой четверти. Контроль за осенней посадкой деревьев, подготовкой пришкольного участка к весенним работам;

— проведение праздника урожая;

— разработка мероприятий к празднику «За честь школы», включение в подготовку к нему всех учащихся;

— подготовка к празднику Великого Октября;

— контроль за включением всех учителей, воспитателей школы в творческую работу по проблемам совершенствования педагогического процесса в школе;

— контроль за определением содержания общественных поручений, завершение работы по их распределению и совершенствованию методической инструментовки;

— помощь в установлении широких связей классных, молодежных и производственных коллективов. Принятие ими взаимных обязательств;

— проведение праздника «Советская Конституция — самая демократическая конституция в мире»;

— составление сметы расходов на новый бюджетный год.

Ноябрь

— Помощь классным руководителям и малым педагогическим советам в проведении педагогических консилиумов: определение реальных учебных возможностей учащихся, организация работы по преодолению неуспеваемости на основе установления ее доминирующей причины;

— анализ итогов первой учебной четверти, помощь учителям в разработке и внедрении методики стимулирования учебной деятельности учащихся;

— фронтальная проверка работы предметных кружков, обсуждение ее итогов в педагогическом коллективе;

— проведение праздника Великого Октября;

— контроль за выполнением плана проведения осенних каникул;

— изучение постановки преподавания предметов естественнонаучного (гуманитарного) цикла;

— анализ работы по организации самообслуживания учащихся, внесение коррективов в эту работу;

— контроль за организацией работы по НОТ учащихся (беседы о памяти, внимании, о работе с книгой, режиме дня и т. д.);

— проверка работы школьной библиотеки, изучение читательских интересов учащихся, обсуждение данного вопроса в педколлективе и с учащимися;

— обсуждение опыта внедрения самоуправления в общешкольном и классных коллективах;

— подготовка к новогоднему празднику;

— подготовка и проведение конференции десятиклассников на тему «О подготовке к выпускным экзаменам».

Декабрь

— Изучение постановки преподавания предметов гуманитарного (естественнонаучного) цикла;

— проведение директорских контрольных работ по русскому языку и математике;

— анализ деятельности органов ученического самоуправления по совершенствованию учебного процесса;

— проведение различных смотров учебной работы учащихся: на лучшую тетрадь, сочинение, наглядное пособие, изготовленное своими силами, читательский дневник, рисунок и т. д.;

— проверка состояния всеобуча (посещаемость, работа с «трудными», подвоз, горячее питание, использование фонда всеобуча и т. д.);

— организация подготовки к районным олимпиадам по математике, химии, физике;

— подведение итогов работы по оснащению учебных кабинетов необходимым оборудованием, пособиями и материалами;

— оформление заказа на приобретение учебно-наглядных пособий, спортинвентаря, на пополнение книжного фонда школьной библиотеки;

— планирование работы ученической производственной бригады сельской школы в новом году;

— разработка и утверждение оздоровительных мероприятий на зимних каникулах;

— инвентаризация школьного имущества;

— проведение новогодней елки.

Январь

— Контроль за проведением оздоровительных мероприятий во время зимних каникул;

— информация педагогов и учащихся об ассигнованиях на новый учебный год, проведение бесед с ними об экономии и бережливости, об изыскании внутренних резервов в работе по укреплению материальной и учебной базы школы (проведение субботников, ремонтных работ своими силами, изготовление учащимися наглядных пособий, раздаточного материала и т. д.);

— корректировка плана работы школы на второе полугодие;

— подведение итогов первого этапа творческой деятельности педколлектива по проблемам совершенствования педагогического процесса. Внесение соответствующих коррективов в проводимую работу;

— разработка и утверждение мероприятий по подготовке учащихся VIII—X классов к выпускным экзаменам;

— проверка выполнения программ по всем предметам и классам, особенно их практической части;

— анализ работы школы по повышению воспитательного потенциала родителей;

— подведение итогов посещения уроков директором, его заместителями, руководителями методобъединений по предметам и учителями школы, внесение необходимых коррективов в эту работу;

— проверка состояния учебных помещений, проведение профилактического и текущего ремонта;

— заключение договоров со строительными организациями на выполнение текущего и капитального ремонта;

— контроль за качеством выполнения учащимися общественных поручений;

— проведение массовых зимних спортивных соревнований;

— организация учебы юных хлеборобов по выращиванию богатого урожая на полях ученической производственной бригады (в сельской школе) и внедрению в практику ее деятельности хозрасчета.

Февраль

— Создание творческих групп по разработке плана учебно-воспитательной работы школы на новый учебный год;

— контроль за организацией повторения учебного материала;

— изучение состояния работы по преодолению неуспеваемости учащихся на основе определения их реальных учебных возможностей;

— изучение постановки преподавания предметов гуманитарного (естественнонаучного) цикла;

— контроль выполнения Единого орфографического и речевого режима;

— проведение смотра работы методических объединений по внедрению в практику многих действенных форм повышения профессионального мастерства учителей (организация наставничества, школ передового опыта, проведение дискуссий, семинаров, консилиумов, деловых игр, творческих отчетов и т. д.);

— контроль за выполнением каждым учителем и воспитателем школы обязанностей по педагогическому руководству самодеятельными органами и творческими объединениями ученического коллектива;

— празднование Дня Советской Армии.

Март

— Изучение постановки преподавания предметов гуманитарного (естественнонаучного) цикла;

— осуществление системы мер по успешному завершению учебного года;

— подведение итогов работы по подготовке выставки творческих работ учащихся. Проведение праздника «За честь школы»;

— проведение Недели книги;

— планирование работы на пришкольном учебно-опытном участке;

— контроль за подготовкой к весенней страде на полях ученической производственной бригады;

— проведение анкетного опроса учителей, воспитателей и учащихся, использование полученной информации при подготовке плана работы школы на новый учебный год;

— контроль за подготовкой к Ленинским дням в школе;

— проведение Международного женского дня — 8 Марта;

— планирование летних оздоровительных мероприятий с учащимися;

— проведение дня птиц;

— обсуждение с родительским активом предложений к плану работы на новый учебный год, а также по привлечению родителей к воспитательной работе с учащимися во время летних каникул;

— обсуждение на совещании классных руководителей тематики их семинарских занятий в новом учебном году.

Апрель

— Организация творческих отчетов самодеятельных органов и объединений ученического коллектива;

— обсуждение творческими группами учителей при участии руководителей школ предложений к плану работы на новый учебный год;

— организация творческих отчетов учителей и воспитателей о работе по индивидуальной тематике;

— подведение итогов работы по изучению постановки преподавания предметов гуманитарного (естественнонаучного) цикла;

— организация подготовки к проведению праздника 1 Мая, Дня Победы, Дня рождения пионерской организации имени В. И. Ленина;

— контроль режима дня школьников, недельного распорядка работы школы;

— проверка знаний, умений, навыков учащихся по отдельным предметам;

— проведение Ленинских дней в школе;

— изучение учебно-воспитательного процесса в подшефных школах (начальных, восьмилетних);

— подведение итогов работы факультативов в школе, обсуждение мер по совершенствованию этой работы в новом учебном году.

Май

— Празднование 1 Мая, Дня Победы, Дня рождения пионерской организации имени В. И. Ленина;

— подведение итогов творческой работы педагогов по индивидуальной тематике;

— подведение итогов работы самодеятельных органов и творческих объединений ученического коллектива;

— предварительное обсуждение плана работы школы на новый учебный год;

— проверка знаний, умений и навыков учащихся по отдельным предметам;
— проверка экзаменационного магериала;
— подведение итогов учебного года в переводных классах;
— утверждение планов оздоровительных работ, а также мероприятий по участию школьников в пятой трудовой четверти.

Июнь

— Проведение переводных и выпускных экзаменов;
— организаторская работы по подготовке школы к новому учебному году;
— организация летней практики учащихся, работы на пришкольном учебно-опытном участке, в ученической производственной бригаде. Работы в летнем лагере труда и отдыха;
— контроль за оздоровительной работой с учащимися;
— организация курсовой подготовки учителей и воспитателей;
— беседы с учителями, уходящими в отпуск;
— организация работы с детьми по месту их жительства.

О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение 3

Глава I. **Функции внутришкольного управления и пути их совершенствования** 10

Планирование работы по совершенствованию педагогического процесса . . . . —
Организация управленческой деятельности по совершенствованию педагогического процесса в школе 2
Стимулы внутришкольного управления педагогическим процессом 4
Контроль и регулирование процесса выполнения решений 66

Глава II. **Методы внутришкольного управления педагогическим процессом** 89

Классификация методов внутришкольного управления . . . . —
Значение организационно-педагогических методов в управлении педагогическим процессом . . . 9
Роль социально-психологических методов управления в повышении эффективности педагогического процесса 115
Использование административно-хозяйственных методов в управлении педагогическим процессом 13

Глава III. **На путях интенсификации учебно-воспитательного процесса** 158

Управление процессом обучения школьников . . —
На путях единства управления и самоуправления в школе 17
Совместная деятельность школы, семьи и общественности по воспитанию юной смены 19

Заключение 206

Приложение I 20

Приложение II 215

. . . . 9
пути их
. . . . 10
ванию пе-
. . . . —
ности по
процесса
. . . . 2
педагоги-
. . . . 4
полнения
. . . . 6
дагогиче-
. . . . 8
о управ-
. . . . —
методов
ом . . . 9
в управ-
едагогиче-
. . . . 11
йственных
процессом 13
ательного
. . . . 158
. . . . —
иков . . .
правления 17
. . . . 19
и обще-
. . . . 20
ы . . . .
. . . . 20
. . . . 21
. . . .

Зависимость организации и форм контроля при проверке работы молодых и опытных учителей

Категории учителей	Целевая установка и формы контроля
Молодые (неопытные) учителя	Приглашение неопытного учителя на свой урок; совместное посещение с ним уроков у опытных учителей; беседа по содержанию и методике проведения предстоящего урока; знакомство с его поурочными планами; советы по подготовке к уроку и использованию на нем дидактического материала; обсуждение вместе с молодым учителем текстов контрольных работ и практического материала; самоанализ молодым (неопытным) учителем урока, проведенного в присутствии директора
Опытные учителя	Наблюдение за педагогическим процессом по актуальным, но «узким» проблемам обучения; постановка эксперимента; проверка эффективности опытно-практической (экспериментальной) работы; посещение уроков по теме (разделу) программы; обобщение опыта; подготовка материала к педсовету, педчтениям, для доклада, статьи, выставки, для творческого отчета опытного педагога на коллективном форуме

Структура организации как функции управления

1-я ступень — директор школы

2-я ступень — заместитель директора по учебно-воспитательной работе, организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы

3-я ступень — общественные организации педагогического коллектива и коллегиальные органы управления

4-я ступень — учителя, воспитатели, классные руководители

5-я ступень — учителя и учащиеся, особенно старшеклассники, сотрудничающие в органах совместной деятельности (совместные заседания педагогического и ученического советов, общешкольные линейки, работа различных советов и комиссий, где педагоги выступают в роли рядовых членов, и т. д.)

6-я ступень — ученический коллектив и органы комсомольского, пионерского и ученического управления

7-я ступень — ученик как член коллектива

75 коп.

ШКОЛА МОЛОДОГО ДИРЕКТОРА | П. Т. Фролов

**ВСЕГДА
не верьте
тому что
кажется,
верьте
ТОЛЬКО
доказательствам.**

Чарльз Диккенс. «Большие надежды» 1861 г.